

Performance appraisal i Norge – utvikling gjennom måling og kontroll?

Jonas H. Larsen & Alexander Bøe



Masteroppgave OLA4090.

*Organisasjon, Ledelse & Arbeid
Institutt for Sosiologi og Samfunnsgeografi ved
Samfunnsvitenskapelig Fakultet*

UNIVERSITETET I OSLO

Vår 2013

© Jonas H. Larsen & Alexander Bøe

2013

Performance appraisal i Norge – utvikling gjennom måling og kontroll?

Jonas H. Larsen & Alexander Bøe

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Sammendrag

Denne masteroppgaven utforsker praksisen ved performance appraisals. Gjennom en litteraturstudie besvarer vi tre problemstillinger:

- Hva er performance appraisal og hvilke former brukes?
- Hva er relasjonen mellom performance appraisal og arbeidsmotivasjon?
- Hvilke praktiske utfordringer står man ved praktisering av performance appraisal i Norge?

De ulike formene for performance appraisals har til felles at de systematisk måler og kontrollerer ansatte opp mot forhåndsdefinerte standarder. Den største forskjellen er når i arbeidsprosessen de ansatte måles. Det vanligste er å måle ansatte etter karaktertrekk, atferd eller utfall.

Videre er det ofte antatt at disse systemene skal virke utviklende for de ansatte og ikke bare være et administrativt målingsverktøy. Vi utforsker derfor hvilke effekter performance appraisals kan ha på arbeidsmotivasjon. Vi viser at indre motivasjon er den enkeltvariabelen som sterkest predikerer arbeidsprestasjoner. Å fasilitere for indre motivasjon er derfor viktig. Etter vår oppfatning har virksomheten størst mulighet for utvikling av de ansatte hvis god kommunikasjon, tilrettelegging etter individuelle behov og god jobbdesign preger praksisen. Motsatt vil veldig standardiserte systemer fungere godt som informasjonsgrunnlag for administrative tiltak, men med færre positive effekter på de ansatte.

Denne oppgaven ser til slutt på performance appraisals i en norsk kontekst. Særlig forholdet til norsk arbeidslovgivning står sentralt. Vi mener at det ikke er noe som tilsier at man ikke skal praktisere performance appraisals i Norge. Men at den delen av performance appraisal som går på straff av lav-prestere er mer problematisk. Dette taler for de mer moderate formene for performance appraisal. I forhold til norske verdier og institusjoner virker performance appraisal fremmed.

Forord

Performance appraisals er en form for ansattvurdering. Praksisen kommer fra USA, men har de siste årene fått økt oppmerksomhet i Norge. Vår interesse for feltet kom gjennom den offentlige debatten om praksisen. Ulike artikkelserier bragte frem ulike synspunkter, og vi synes diskusjonen var spennende. Særlig Bård Kuvaas sine uttalelser og forskning på feltet var interessant, og var noe vi ønsket å utforske og bygge videre på. Performance appraisals ble derfor tema for denne masteroppgaven.

I løpet av arbeidet med denne oppgaven vil vi takke de som har kommet med innspill og informasjon. En særlig takk må gis til Hans Christian Sørhaug og Haldor Byrkjeflot for faglige innspill og tilbakemeldinger i løpet av arbeidet med denne oppgaven.

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	I
FORORD	II
INNHOLDSFORTEGNELSE.....	III
1 INNLEDNING	1
1.1 HVA ER PERFORMANCE APPRAISAL OG HVILKE FORMER BRUKES?	2
1.2 HVA ER RELASJONEN MELLOM PERFORMANCE APPRAISAL OG ARBEIDSMOTIVASJON?	2
1.3 HVILKE PRAKTISKE UTFORDRINGER STÅR MAN VED PRAKTISERING AV PERFORMANCE APPRAISAL I NORGE?.....	2
1.4 OPPGAVENS BEGRENSINGER.....	3
2 OPPGAVEN.....	4
2.1 SENTRALE BEGREPER.....	4
2.2 PERSPEKTIV.....	5
2.3 FORMÅL.....	5
2.4 OPPGAVENS DISPOSISJON	6
3 METODE.....	7
3.1 HENVENDELSER	10
3.2 SAMARBEID	10
3.3 METODISKE BEGRENSINGER	11
4 PERFORMANCE APPRAISAL OG FORCED DISTRIBUTIVE RATING SYSTEMS.....	13
4.1 PERFORMANCE APPRAISALS	13
4.1.1 Absolutte Performance appraisals	14
4.1.2 Komparative Performance Appraisals	19
4.2 FORCED DISTRIBUTIVE RATING SYSTEM (FDRS).....	20
4.2.1 Formål og konsekvenser	22
4.2.2 Ulike varianter av Forced Distribution Rating Systems	23
5 ANSATTE, RESULTATER OG MOTIVASJON	26
5.1 KILDER TIL MOTIVASJON	26
5.1.1 Indre motivasjon	27
5.1.2 Ytre motivasjon	28
5.1.3 Prososial motivasjon	28
5.2 ORGANISATORISK ATFERD OG ARBEIDSMOTIVASJON.....	29
5.2.1 Motivasjonseffekt på organisatorisk atferd	29
5.2.2 Begrensninger og begrepsbruk	31
5.3 INDIVIDUELLE FORSKJELLER.....	31
5.4 FEEDBACK.....	32
5.5 HVORDAN FÅ DET BESTE UT AV DE ANSATTE?	35
6 FAKTORER SOM PÅVIRKER ARBEIDSMOTIVASJON	36

6.2 FAKTORER SOM PÅVIRKER YTRE MOTIVASJON	36
6.2.1 FORVENTNING X-VERDI TEORIEN	36
6.2.2 BELØNNINGSSTRATEGIER	37
6.3 FAKTORER SOM KAN PÅVIRKE INDRE MOTIVASJON.....	37
6.3.1 Jobbkarakteristikk og autonomi.....	38
6.3.2 Hva kan ledelsen gjøre?	39
6.4 FAKTORER SOM KAN PÅVIRKE PROSOSIAL MOTIVASJON	40
6.4.1 Rettferdighet, identifikasjon og sosiale bytterelasjoner	41
6.4.2 Organisasjonsforpliktelse og organisatorisk støtte	42
6.5 INDRE, YTRE ELLER PROSOSIAL MOTIVASJON?	43
6.5.1 Hvordan kan virksomheten skille mellom motivasjonskildene?	45
7 ADMINISTRATIVE OG UTVIKLENDE PERFORMANCE APPRAISALS	47
7.1 PERFORMANCE APPRAISALS ADMINISTRATIVE FUNKSJON	48
7.1.1 Kontroll og autonomi	48
7.1.2 Informasjon og bruksområde.....	50
7.1.3 Hvem vurderer?	52
7.1.4 Hva med lederens motivasjon?	53
7.1.5 Distribuering av målingsresultater	53
7.1.6 Prestasjonsmål	55
7.1.7 Performance appraisals som administrativt verktøy	57
7.2 PERFORMANCE APPRAISALS UTVIKLENDE FUNKSJON	59
7.2.1 Belønninger som motiverer	59
7.2.2 Læring og utvikling – samhandling og rammebetingelser.	61
7.2.3 Performance appraisal og tilbakemeldinger	64
7.2.4 Medarbeiderens og virksomhetens behov	67
7.2.5 Mestring, mål og medvirkning i performance appraisal	69
7.2.6 Tilfredshet og rettferdighet avgjør suksessen.....	71
7.2.7 Direkte versus indirekte effekter av performance appraisals	73
7.2.8 Performance appraisals som et verktøy for ansattutvikling	74
7.3 ADMINISTRATIV VERSUS UTVIKLENDE?.....	74
7.3.1 Performance appraisals tiltalende muligheter.....	77
8 PERFORMANCE APPRAISAL I NORSK ARBEIDSLIV	79
8.1 PERFORMANCE APPRAISAL OG NORSK LOVGIVNING	79
8.1.1 Performance appraisal og medbestemmelse	81
8.1.2. Performance appraisal, karakterer og kontroll	82
8.1.3 FDRS og oppsigelser	83
8.1.4 Performance appraisal og saklighet	85
8.1.5 Performance Appraisal og personopplysningsvern	86

8.1.6 Lar performance appraisal seg (lovlig) gjennomføre?	87
8.2 PERFORMANCE APPRAISALS OG NORSKE FORHOLD	89
8.2.1 Kultur	89
8.2.2 Samarbeid og den norsk-nordiske modellen	91
8.2.3 Norsk arbeidsmarked	93
8.3 EGNER PERFORMANCE APPRAISALS SEG I NORSK ARBEIDSLIV?	94
9 KONKLUSJON	96
9.1 HVA ER PERFORMANCE APPRAISALS OG HVILKE FORMER BRUKES?	96
9.2 HVA ER RELASJONEN MELLOM PERFORMANCE APPRAISAL OG ARBEIDSMOTIVASJON?	97
9.3 HVILKE PRAKTISKE UTFORDRINGER MØTER MAN VED PRAKTISERING AV PERFORMANCE APPRAISAL I NORGE?.....	99
9.4 AVSLUTTENDE BETRAKTNINGER.....	100
LITTERATURLISTE	A

1 INNLEDNING

Å bli vurdert som ansatt er ikke et nytt fenomen i norsk arbeidsliv. Mange virksomheter bedriver en eller annen form for ansattvurdering. Medarbeidersamtalen har kanskje vært det vurderingsverktøyet som hyppigst er blitt brukt i norske virksomheter i nyere tid (Kuvaas & Dysvik, 2012). Medarbeidersamtalen inngår gjerne som en del av en performance appraisal. Men i de senere årene har flere virksomheter latt seg inspirere av også andre sider av den nordamerikanske tradisjonen med performance appraisals (ibid.). Performance appraisals er et forsøk på å vitenskapeliggjøre den ansattes arbeidsprestasjoner, gjennom måling og kontroll av arbeidet.

Beretninger om skepsis til disse systemene er ikke vanskelig å finne. Både ansatte (VG Nett, 2010), fagforeninger (NOPEF i Transocean, 2003) og fagmiljøer (VG Nett, 2012) har stilt seg kritisk. Overnevnte artikler har fokus på karaktersetting i arbeidslivet. Den offentlige diskusjonen har derfor vært mest opptatt av å kritisere bruken av karakterer på de ansatte. Karakterene, eller prestasjonsskårene, kommer gjerne som en konsekvens av en performance appraisal. For denne oppgaven er det ikke karaktersettingen eller prestasjonsskårer per se som er det sentrale, men heller systemene som helhet. Dette fordi vi ønsker å gi en helhetlig fremstilling av systemene slik at man kan forstå hvordan virksomheter praktiserer disse formene for ansattvurderinger. Til tross for individuelle forskjeller mellom virksomhetenes systemer er det noen felles verdier som ligger til grunn.

Om performance appraisals uttaler et amerikansk konsultenselskap: *"Human Resources require them; employees expect them; and supervisors hate doing them"* (Epstein Becker Green, 2010). Til tross for motstand har listen over norske virksomheter som praktiserer performance appraisals etter hvert blitt lang. Accenture tok i bruk systemet allerede i 1984 (Teknisk Ukeblad, 2011). Men praksisen fikk utbredelse først ved millenniumskiftet, blant annet med Transoceans' system *Performance Appraisals i Transocean* (NOPEF i Transocean, 2003). I dag er Statoil, Yara, Nordea, Exxon Mobil Norge, Total E&P og Aker Solutions alle eksempler på norsk-baserte virksomheter som praktiserer performance appraisals (Teknisk Ukeblad, 2011). Men det finnes også virksomheter som har forkastet systemene, slik som Microsoft (Vanity Fair, 2012) og Making Waves (Dagens Næringsliv, 2013). For disse har misnøye med resultatene, og

frykt for hvilke konsekvenser systemet medfører, vært utslagsgivende. Fra USA har man sett kostbare søksmål og domfellelser på grunn av praksisen (CBS News, 2007).

Vår motivasjon for å utforske dette temaet stammer dels fra denne offentlige diskusjonen. Samtidig har vi lyst å se på de bakenforliggende momentene til denne diskusjonen: Hvordan kommer virksomheter frem til prestasjonskårene sine, og hvilke konsekvenser har dette? Vi ønsker i denne oppgaven å utrede tre følgende problemstillinger:

1.1 Hva er performance appraisal og hvilke former brukes?

Diskusjonen i Norge har behandlet performance appraisals som et samlet og ensartet fenomen. Mye tyder på at de interne forskjellene i appraisal-systemene er store. Derfor ønsker vi å trekke ut essensen i de ulike formene. Vi vil også forsøke å plassere dem i et rammeverk. Vi håper at dette også kan ha en viss opplysningseffekt. Det er for oss tydelig at ulike dilemmaer oppstår ved de ulike performance appraisal-formene. Første del av oppgaven vil derfor omhandle de performance appraisal-formene vi finner i forskjellige virksomheter.

1.2 Hva er relasjonen mellom performance appraisal og arbeidsmotivasjon?

På et mer overordnet nivå kan man spørre seg om performance appraisals har noen effekt på det de måler – prestasjoner. Det er et betydelig antall variabler som virker inn på arbeidsprestasjoner. Å vurdere alle disse opp mot bruken av performance appraisal vil være en uoverkommelig oppgave. Vi velger derfor å fokusere på den variabelen som er antatt å ha størst betydning for ansattes prestasjoner, nemlig arbeidsmotivasjon. Først ønsker vi å identifisere noen av de variablene som virker sterkest inn på arbeidsmotivasjon. Det vil redegjøres for arbeidsmotivasjon og ulike motivasjonskilder. Etterfulgt redegjørelsen analyseres det hvordan performance appraisals virker inn på arbeidsmotivasjon.

1.3 Hvilke praktiske utfordringer står man ved praktisering av performance appraisal i Norge?

Performance appraisal er hentet fra nordamerikansk arbeidsliv (Kuvaas & Dysvik, 2012). Et sentralt spørsmål er hvordan appraisal-praksisen egner seg i norsk arbeidsliv. Det er flere forhold som gjør seg gjeldene, kanskje flere enn hva en oppgave som denne kan tillate seg å adressere. Utledet fra redegjørelsen av performance appraisals vil vi vise til

flere forhold som blir problematisk i norsk arbeidsliv. Kanskje vil særlig stillingsvernet være under press. Både som kontrolltiltak og som beveggrunn for oppsigelser vil performance appraisals ha en grenseflate mot arbeidslovgivning. Vi ønsker i den siste delen av analysedelen å drøfte dette. Vi ønsker også å se om kultur og verditrekk, samt norsk arbeidsmarked, tjener som et hinder eller en tilrettelegger for performance appraisals. Derfor blir denne delen av analysen en diskusjon omkring hvilke hindringer performance appraisals møter ved praktisering i Norge.

1.4 Oppgavens begrensinger

En oppgave som dette kan ikke på noen meningsfylt måte dekke alle forhold som vedrører performance appraisals. Tematikken omkring målingsproblemer er et viktig område, som vi velger å ikke vie mye oppmerksomhet til. Dette området er gitt betydelig oppmerksomhet av både praktikere og akademikere. Grunnene til dette kan være flere. En forklaring kan være at amerikanske virksomheter har blitt dømt på grunn av manglende, eller lav validitet, og reliabilitet ved performance appraisal-prosessen. Generelt virker praksisen å være hemmet av metodesvakheter. *"Previous research has also documented significant shortcomings the application of performance evaluations, including many forms of biases stemming from rating errors, sources of performance information and individual differences"* (Blume, Baldwin, & Rubin, 2009, s. 77). At målingene er gode er en grunnstein for at slike systemer skal ha noen hensikt. Vi føler at det er unaturlig å skrive en oppgave om performance appraisals uten å ha gjort leseren oppmerksom på dette problemet. Grunnet oppgavens fokus og plassbegrensning vil vi ikke direkte behandle av dette temaet. Men i forbindelse med flere av momentene vi trekker frem vil målingsnøyaktighet ha en betydning. Derfor vil vi indirekte adresse denne utfordringen. Vi henviser leseren til bidrag som f.eks. Murphy & Cleveland (1995), Arvey & Murphy (1998), Boswell & Boudrau (2002), Blume, Baldwin & Rubin (2009) og Smither (1998) for en mer helhetlig gjennomgang av disse problemene. Forøvrig gir (Bretz, Milkovich, & Read, 1992) en formidabel grafisk og kategorisert oversikt over performance appraisals-litteratur.

2 OPPGAVEN

2.1 Sentrale begreper

Performance appraisal. Begrepet vil gå igjennom hele oppgaven som en overordnet samlebetegnelse. Oversatt til norsk får begrepet en tilsvarende betydning som prestasjonsvurdering. I noen sammenhenger ligger likevel betydningen nærmere mot ansattvurderinger. Begge forståelser vil bli brukt. På grunn av manglende fullgode oversettelser vil vi i hovedsak bruke performance appraisals/appraisals, også på norsk. Vi forbeholder begrepet for de vurderingsformer som har et sterkt innslag av måling og kontroll, slik det blir redegjort for i kapittel 4.

Prestasjoner. Vi vil følge begrepsbruken i den engelskspråklige litteraturen, hvor det antas samsvar mellom appraisals-resultat og prestasjon. Bernardin, Hagan, Kane, & Villanova (1998, s. 7) definerer prestasjon som "*antall utfall produsert i en gitt jobbfunksjon, aktivitet eller atferd i løpet av en gitt tidsperiode*" (egen oversettelse). En slik definisjon inkluderer også forhold som den ansatte selv ikke har kontroll over. Men ved å bruke alternative begreper som ytelse, innsats, m.m. blir fokuset heller på innsatsverdiene i arbeidet fremfor resultatet av arbeidet.

Karakterer. Av de performance appraisal-formene vi har kommet over gis alle vurderingene av prestasjoner i form av en karakter eller skår. Det vanligste er tallkarakterer, men også bokstavkarakterer, fargekoder, og lignende brukes. Generelt kan vi skille mellom summative og formative karakterer (Kuvaas & Dysvik, 2012). Summative karakterer har kun som formål å klassifisere (f.eks. "fire", "B", eller "godkjent"). Formative vurderinger er gjerne det vi kaller tilbakemeldinger og inneholder tips, råd, og annet som kan bedre utfallet til senere anledninger. Begrepene karakter, vurderingsskåre og prestasjonsskåre vil brukes om hverandre. De vil peke på den tilbakemelding på prestasjon som den ansatte får som følge av en appraisal.

Arbeidsmotivasjon. Gjennom oppgaven vil arbeidsmotivasjon ses som en samlebetegnelse på indre, ytre og prososial motivasjon. Flere ganger vil allikevel arbeidsmotivasjon knyttes nærmere opp mot en av disse spesifikke motivasjonstypene. Dette gjøres for å skape en distinksjon mellom ulike ansattes kilder til motivasjon. Motivasjonsbegrepet vil diskuteres ut ifra både behavioristiske-, kognitive- og

sosiokulturelle tilnærminger. Dette skal føre til en mer helhetlig forståelse av faktorer som påvirker arbeidsmotivasjon. Vi legger til grunn en viktig relasjon mellom motivasjon og atferd, for å studere performance appraisal og hvordan de ansatte påvirkes av prosessen, slik det blir redegjort for i kapittel 5.

2.2 Perspektiv

HR-funksjonen pendler gjerne mellom rasjonelle og normative tilnærminger til organisasjoner (Røvik, 2007). Performance appraisals-bølgen, slik vi kjenner den i dag, gjorde sin inntreden på 1950-60-tallet og utover (Murphy & Cleveland, 1995). Dette var en periode som, ifølge Barley & Kunda (1992), var preget av rasjonalitets-tankegang. Perioden bygger videre på taylorismen og scientific management. Der ble ansatte sett på som programmerbare brikker, drevet av ytre stimuli og effektiviseringsstrategier. Vi befinner oss nå i en normativ diskurs ifølge de samme forfatterne. Human Relations, organisasjonskulturer og de ansattes indre følelsesliv vektlegges i større grad (ibid.). I dag, 20 år etter Barley & Kundas artikkel, kan performance appraisals ses i lys av begge tilnærmingene. På den ene siden kan performance appraisals vurderes som en forlengelse av den rasjonalistiske diskursen, med fokus på måling, kontroll av ansatte og ytre insentiver. På den andre siden henter performance appraisals inspirasjon fra de normative tilnærmingene, ved å søke å fremme en felles prestasjonskultur og skape endring og utvikling hos den enkelte ansatte. Kuvaas & Dysvik (2012) gjør et tilsvarende skille, mellom forpliktelsesbasert HR og kontrollorientert HR. Gjennom oppgaven vil leseren kanskje kunne gjenkjenne trekk fra begge disse skolene.

2.3 Formål

Vi ønsker å gi et overblikk over fenomenet performance appraisals, og utforske noen momenter vi mener er kritiske. Dette innebærer at vi ønsker at leseren skal få et innblikk i noen av de ulike formene for performance appraisals som anvendes i praksis, hvilke effekter det har på ansattes prestasjoner og hvilke utfordringer performance appraisals møter i norsk arbeidsliv.

På et overordnet nivå håper vi at oppgaven vil fungere opplysende i diskusjonen omkring performance appraisals i Norge. Vi håper at leseren får mer kjennskap til effektene og begrensningene ved bruk av performance appraisals, og selv kan gjøre seg refleksjoner rundt tematikken. Det er også et ønske om at oppgaven skal få frem både fordeler og

ulempene ved disse systemene. I løpet av arbeidet med denne oppgaven har vi opplevd at diskusjonen ofte er verdiladd, og det er de negative sidene som kommer tydeligst frem. I praksis er forskjellene mellom de ulike performance appraisals-systemene større enn hva som fremkommer i populærlitteraturen. Diskusjonene knytter gjerne performance appraisals til båser, som hard eller myk HR, utviklende eller administrativ HR, styring eller medvirkning, m.fl. Vi mener performance appraisals fortjener en mer nyansert diskusjon enn dette. Grunnen til det er at systemene først lar seg kategorisere etter hvilken funksjon virksomhetene bruker de til. Altså er det en stor grad av villet strategi fra virksomhetene for å kunne kategorisere systemene som utviklende, administrative, harde, myke, strategiske osv.

2.4 Oppgavens disposisjon

Etter innledningen vil vi redegjøre for metoden som ligger til grunn for denne oppgaven. Vi ønsker å redegjøre for hva vi har gjort og hvorfor. Den andre delen av oppgaven vil presentere de vanligste formene for performance appraisal. Vi fremstiller performance appraisals og forced distributive rating systems separat, selv om sistnevnte er en underkategori av performance appraisals. Siste del av redegjørelsen vil presentere en forståelse av arbeidsmotivasjon. Det vil også gis et kort overblikk over feedback-teori. Feedback er viktig i forståelsen av motivasjon, og er samtidig en sentral del av performance appraisals.

Redegjørelsen vil etterfølges av en drøftelse av forholdet mellom performance appraisal og effekter/konsekvenser i form av endringer i ansattes motivasjon. Vi vil så avslutte denne drøftelsen med å se hvilke praktiske hindringer og hensyn man må gjøre ved praktisering av performance appraisals i Norge. Oppgaven vil avsluttes med noen konklusjoner som vi mener kan trekkes i forhold til problemstillingene

3 METODE

Vårt første møte med performance appraisal var gjennom media og populærlitteratur. Teknisk Ukeblad, Dagens Næringsliv, og øvrig dagspresse har alle skrevet om feltet. Særlig i 2010 var det et fokus på dette, og det ble publisert flere lengre artikkelserier om temaet. Media tjente som vår interesseskaper forut for valg av oppgavetema, og gjorde oss nysgjerrige på praksisen med performance appraisals. I arbeidet med denne oppgaven har disse artiklene også tjent som kilder til synspunktene til de som ikke deltar i den akademiske debatten, slik som fagforeninger, ansatte og virksomhetene selv.

Populærlitteraturen tar i første rekke for seg karaktersetting i arbeidslivet. Engelske oversettelser av dette førte ingensteds hen. I Bibsys og Google Scholar førte begreper som "grading" til skoleforskning og pedagogisk forskning. Vi tok derfor tidlig kontakt med prof. Bård Kuvaas ved Handelshøyskolen BI. Han anbefalte oss å søke på begreper som "ranking", "rating" og "performance appraisals", og henviste oss til skribenter som Murphy, Cleveland, Goffin, DeNisi, m.fl. Med andre og "riktigere" begreper gav videre litteratursøk langt bedre uttelling. Kuvaas & Dysviks bok *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser – Evidensbasert HRM* (2012) har forøvrig vært svært nyttig i forhold til vår analyse av effektsiden av performance appraisals grunnet sin evidensbaserte tilnærming til HR-verktøy.

For å finne frem til relevant litteratur har vi brukt en slags snøballmetode, slik Gobo (2004) redegjør for. Der Gobo skildrer snøballmetoden i forhold til sampling har vi bedrevet en litterær snøballmetode. En kilde har ført oss videre til en annen, som igjen førte oss til en tredje og en fjerde. Vi oppdaget at denne metoden samtidig førte oss bakover i tid. En bok fra 2012 henviser til en review-tekst fra 2005, som henviser til forskning utført i 1990. Samplingen av litteratur har vært noe strategisk ved at vi bevisst har lett etter kilder som besvarer våre problemstillinger. Størrelsen på feltet, antall bidrag og vårt interessefelt har gjorde at vi måtte være noe selektive. Særlig har kilder som Kuvaas & Dysvik (2012) og Murphy (1995) fungert som "utgangspunkt". Artikkelen til Bretz, Milkovich & Read (1992) var i den innledende fasen svært nyttig. De stiller opp tilnærmet alle akademiske performance appraisals-bidrag frem til 1992 grafisk. Disse er sortert etter hva de undersøker, og hva det metodiske utgangspunktet er. Bretz, Milkovich & Read lister opp totalt 231 bidrag fordelt på 13 interessefelter. 14 av bidragene

omhandler appraisals-formater. Vi brukte mye tid i denne første fasen til å finne litteratur, sjekke litteraturlister, finner flere tekster, osv. Mesteparten av den publiserte litteraturen er publisert i online-journaler, noe som gjorde at tilgangen til artiklene var enkel gjennom universitetets abonnementsløsninger. Vi har lett mye i journaler som Journal of Applied Psychology, Journal of Business and Psychology, Human Relations, Management Decision m.fl. Oppgavens litteraturliste gjenspeiler til en viss grad hvor letingen vår har hatt uttelling. Vi hadde tidlig formulert problemstillingene våre, og opplevde at de var relevante i forhold til foreliggende forskning. Dette gjorde litteratursøkene mer spisset, og gav bedre uttelling i leteprosessen.

Videre gikk vi inn i en leseperiode hvor vi gikk igjennom den litteraturen vi fant. Vi opprettet en "kilde-liste". Alle tekster vi trodde kunne være aktuelle ble ført inn i listen. Etter hvert som vi leste og bladde oss igjennom diverse tekster skrev vi et par setninger om teksten, samt kommentarer som "nyttig", "irrelevant", osv. Vi fikk en viss oversikt over feltet på denne måten. Vi startet likevel en ny litteratursøk-runde. Noen av problemstillingene manglet fortsatt nok kilder, og nye problemstillinger hadde dukket opp. Vi var spesielt usikre på hvordan vi skulle vinkle litteraturen om arbeidsmotivasjon inn mot resten oppgaven. Vi brukte derfor mer tid på dette. I denne perioden begynte vi også å få beskjed om at tekster vi hadde bestilt var kommet til biblioteket og fra nettbutikker. Dette gjorde at vi fikk gjennomgått en del flere kilder vi trodde var relevante, men som vi ikke hadde fått i den første litteratur-søk perioden.

Den nye runden med litteratursøk gjorde at vi samlet inn mer pedagogisk psykologi-litteratur. Med sitt fokus på læring og utvikling var slik litteratur relevant for problemstillingen vedrørende appraisals sin effektside. Vårt tidligere utdanningsløp gjorde at vi hadde noe kjennskap til hvilke skoler og retninger som fantes. Dette gjorde oss tryggere på de kildene vi benyttet oss av. Bidragene til Helgesen (2008) og Woolfolk (2004) var særlig nyttige, fordi de satt rammene for forståelsen av motivasjon og læring. Dette gjorde at vi kunne gå dypere inn i mer spesifikk litteratur om arbeidsmotivasjon og forskning på dette. Dermed klarte vi enklere å plassere forfattere som Gagné & Deci (2005), Hackman & Oldham (1976), Murphy & Cleveland (1995) etc. i en større sammenheng. Denne litteraturen var også mer analytisk og metodisk anlagt, noe som sørget for at vi følte disse tekstene ga bedre utgangspunkt til vår diskusjon.

Nevnte Kuvaas & Dysvik (2012), samt Kuvaas (2006 og 2007) og Kuvaas & Dysvik (2009), har gjort en del analyser og metaanalyser på effektene av ansattvurderinger. Dette var nyttig for oppgaven vår, samtidig som det gav en rikholdig referanseliste som vi kunne etterfølge. Flere av de allerede nevnte skribentene finner vi igjen i Kuvaas og Kuvaas & Dysviks bidrag. Vi syntes også feedback-teori var spennende og relevant, og gjorde en del søk i forhold til det. Både pedagogisk psykologi og feedback-teori er store felt, men vi fokuserte på de tekstene som primært adresserer voksne og ansatte, fremfor barn og skoleelever. Det foreligger også en del forskning på disse områdene som er utført i bedrifter og blant den typiske "brukergruppen" av performance appraisals.

Både den første og den andre "litteratursøk-perioden" gjorde at vi etter hvert begynte å få bedre oversikt over feltet. Særlig i forhold til performance appraisals er det mange tekster fra relativt få skribenter. Eksempelvis var Murphy hovedforfatter i 13 av de 231 bidragene Bretz, Milkovich & Read (1992) identifiserte. Goffin er skribent i mange av tekstene som omhandler komparative vurderingsmetoder, og Latham og Wexley skriver mye om atferdsbaserte prestasjonsvurderinger osv. Listen er selvfølgelig lang, men det er mulig med en slags kategorisering av skribentenes interessefelt. De samme referansene dukker gjerne opp i forskjellige tekster, noe som bidrar til å kvalitetssikre de ulike tekstene og styrke kildene. Det samme gjaldt også motivasjonsdelen. For eksempel har forfattere som Deci, Ryan, Hackman, Bandura, Grant og Gagné dukket opp i flere tekster, og ble vurdert som sentrale kilder i forhold til motivasjon i arbeidslivet.

Etter hvert gikk vi mer over til tekstproduksjon. Vi fordelte problemstillinger og jobbet med de separat. En har fokusert på performance appraisals betingelsene for performance appraisals i norsk arbeidsliv, mens den andre har fokusert på effektene av performance appraisals på arbeidsmotivasjon. I denne prosessen hadde også behovet for mer og annen informasjon dukket opp, og stadige nye litteratursøk måtte igangsettes. Tidvis føltes dette som om vi gikk et skritt frem og to tilbake.

Den siste delen av oppgaven skiller seg litt fra resten i forhold til litteratur. Denne delen er i hovedsak en juridisk diskusjon, og baserer seg således på juridiske kilder som lover, forskrifter, rettsstrider, offentlige uttalelser m.m. Særlig har to saker som Datatilsynet har måtte tatt stilling til tjent som informative kilder. Ved komparasjoner mellom norsk og

nordamerikansk arbeidsliv har vi forsøkt å være forsiktige med uttalelser omkring hva som er "norsk" og "amerikansk", men heller prøvd å antyde forskjeller.

3.1 Henvendelser

Gjennom oppgaven har vi kontaktet personer som vi mente kunne være av interesse å snakke med. Vi tok kontakt med aktører i den norske debatten, deriblant HR Norge, nevnte Kuvaas, Bitten Nordrik, Kunnskapssenteret De Facto og et par av virksomhetene som praktiserer performance appraisals. Med unntak av Kuvaas gav dette oss ikke så mye hjelp, da få satt på offentlig tilgjengelig dokumentasjon. Men de fleste var entusiastiske og ønsket å dele det de visste. Vi har også i senere faser henvendt oss til Kuvaas for råd og ide-sparring. Vi tok også kontakt med Datatilsynet og Arbeidstilsynet. Datatilsynet hadde hatt to saksganger på tematikken og oversendte den dokumentasjon de satt på. Denne dokumentasjonen gav oss et innblikk i én virksomhets praktisering av performance appraisals. Skjemaer, brukerveiledninger, instruksjer og virksomhetens redegjørelse var en del av denne dokumentasjonen. Også tilsynets tolkning av systemet, og tilhørende lover, var godt dokumentert. Henvisningene og litteraturlisten vil vise NOPEF i Transocean, Advokatfirmaet Kluge [på vegne av Transocean] og Datatilsynet som "forfattere". Første saksgang er fra 2003, andre i 2004-2005. Arbeidstilsynet på sin side hadde ikke annen dokumentasjon enn et svarbrev og en generell uttalelse på sine nettsider. Videre forespørslers om innsyn forble resultatløse. Tilsynenes innsiktstjeneste fungerte for øvrig veldig godt, med kort responstid og med god hjelp. I forbindelse med diskusjonen omkring de legale forholdene kontaktet vi tidligere formann i Arbeidsretten, og professor ved Institutt for privatrett ved UiO, Stein Evju.

3.2 Samarbeid

Denne oppgaven er samskrevet av to personer. Vi har derfor også måtte legge opp til en arbeidsmetode som tar høyde for dette. I starten arbeidet vi svært tett, både i forhold til å formulere problemstillinger og for å gjøre de nødvendige vinklingene på oppgaven. En foreløpig oppgavedisposisjon ble utarbeidet og fungerte som en ledesnor. Vi fordelte ulike deler av oppgaven mellom oss, og jobbet selvstendig med disse. Vi har basert oss på ca. ukentlige møter hvor vi har lest hverandres bidrag, kommentert og redigert. Ellers har det vært hyppig e-post og telefonkontakt. I den avsluttende fasen av oppgaven har vi møttes oftere. Dette for å gjennomgå oppgaven, og for å ta stilling til problemer og utfordringer som hadde dukket opp. Vi har jobbet selvstendig med visse deler av

oppgaven, men ingen av oss føler et særlig eierskap til en del kontra enn annen. Oppgaven er samskrevet, og begge føler at dette gjelder for oppgavens enkelte deler og oppgaven som helhet.

3.3 Metodiske begrensinger

I forarbeidene til denne oppgaven ønsket vi å få tak i dokumentasjon fra norske virksomheter om hvordan de praktiserer performance appraisals, og hvordan de stiller seg til praksisen. Dette har ikke vært mulig å få tak i, da virksomhetene generelt ikke ønsker å få gjengitt slik informasjon i en oppgave som denne. Unntaket er informasjonen som Datatilsynet oversendte, samt casestudier vi har funnet.

En annen begrensning har vært at performance appraisals er et lite utforsket felt i norsk sammenheng. Det er få norske skribenter. Dette har gjort at vi vurderer oppgaven vår som litt original. Samtidig har det gjort oss tidvis usikre på hvor overførbar amerikansk litteratur er til en norsk kontekst. At vi har basert oss på engelskspråklig litteratur har gitt utfordringer i forhold til begrepsbruk og oversettelser. Noen begreper ligger også tett på hverandre, og er delvis overlappende. Mangler på uttalelser i Norge fra ulike tilsyn, domstoler og andre, har gjort at den avsluttende delen har måtte basere seg på annen informasjon enn rettspraksis og forskrifter.

En tredje begrensning har vært at den publiserte litteraturen er veldig fokusert på validitet og reliabilitet ved performance appraisal. Potensielle feilkilder som forholdet mellom vurderer og ansatt, kontekst og partiskhet ved vurderinger, har vært hyppig utforsket. På en måte kan man si at mye av den tilgjengelige litteraturen søker å dekonstruere fenomenet, fremfor å forbedre. *"Some have suggested that the issues dominating performance appraisal research (e.g. formats, evaluator training, and cognitive processing), and the methodological designs being used in this research, seem at odds with organizational realities"* (Bretz, Milkovich, & Read, 1992, s. 321). Den praksisrettede delen av litteraturen er gjerne skrevet av aktører med kommersielle interesser heller enn akademiske. For vår oppgave hadde mer guideline-litteratur slik som Blume, Baldwin & Rubin (2009), Mulligan & Schaefer (2011) og Boswell & Boudreau (2002) vært nyttig i forhold til ulike performance appraisals-formaters fordeler og ulemper. I slike tekster kritiseres praksiser ved å vise til empiriske funn og anbefaler deretter annen og ny praksis.

En siste begrensning har vært at motivasjon er et omfattende begrep, med veldig mye litteratur og flere forståelser. I tillegg blir motivasjonsbegrepet brukt i mange kontekster og innenfor flere fagområder. Det har derfor vært veldig viktig å fokusere helhetlige forståelser av motivasjonsbegrepet. Videre har vi måtte utforske motivasjon i tilknytning til en virksomhet, og spesielt i forhold til en appraisal. Det er derfor verdt å nevne at vi har måtte ekskludert flere spennende momenter i diskusjonen av motivasjon, men som ikke har vært relevante eller som bevisst har blitt nedprioritert. Mange av de samme begrensningene kan pekes på i forhold til atferd, og læring og utvikling. Vi har også her valgt å konsentrere oss om de mest utbredte tilnærmingene, og de som er mest naturlig å inkludere i relasjon til performance appraisal.

4 PERFORMANCE APPRAISAL OG FORCED DISTRIBUTIVE RATING SYSTEMS

Performance appraisal er et vidt begrep som rommer mye forskjellig. Felles for alle de ulike performance appraisal-tilnærmingene er at de søker å avdekke informasjon om de ansattes prestasjoner. I det videre skal vi redegjøre for noen av disse performance appraisal-formene. Vi vil starte med å definere performance appraisal som helhet. Vi skiller så mellom absolutte performance appraisals, komparative performance appraisals og forced distributive rating systems (FDRS). Skillene er i tråd med en del bidrag innenfor den praktiske og akademiske litteraturen. Vi vil fremstille de som rendyrkede metoder, med det forbehold at metodene i praksis kan kombineres. De er gjerne ikke er så rendyrkede som vår redegjørelse gir uttrykk for. Noen av tilnærmingene vies relativt mye plass, mens andre skildres langt mindre. Dette gjenspeiler den relative utbredelsen. BOS og MBO er tilsynelatende de to dominerende målingsformene, og FDRS er den foretrukne komparative metoden. FDRS baserer seg på absolutte målinger og er således ikke måle-metode, men heller en form for å behandle resultater

4.1 Performance Appraisals

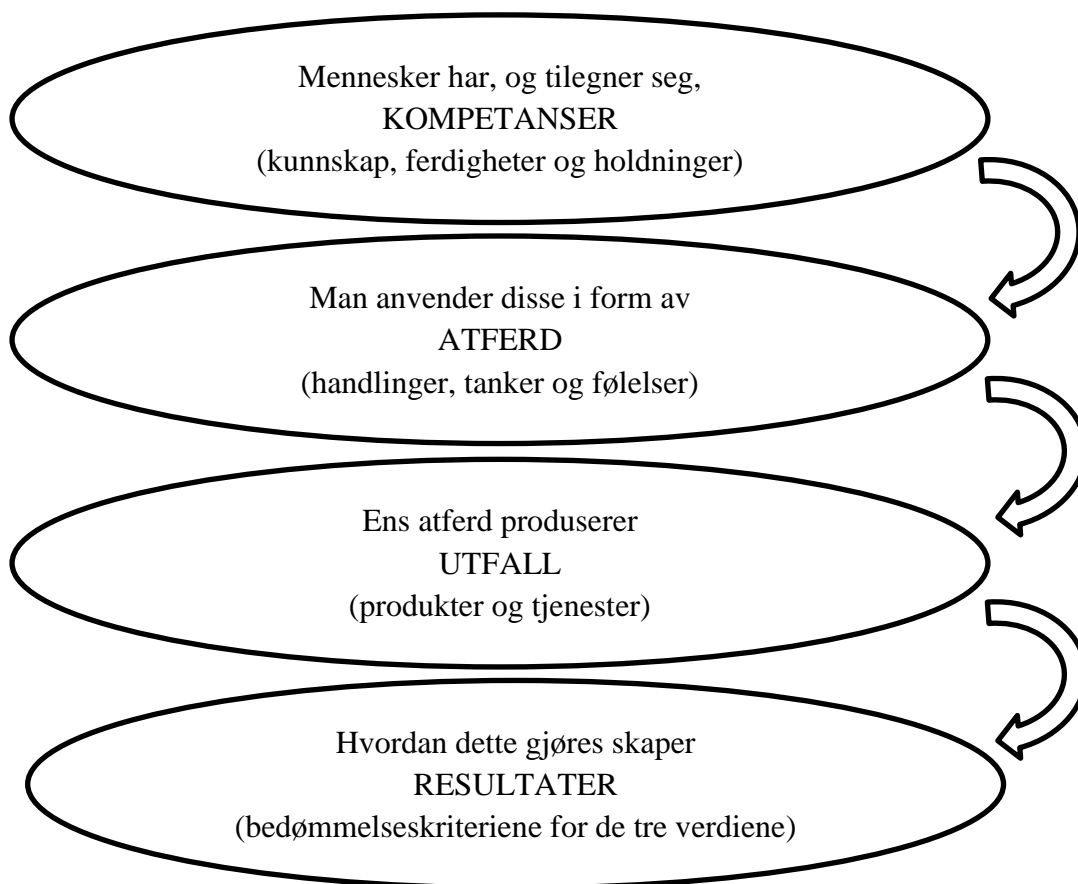
Performance appraisals er ikke noe nytt. Enkelte mener å ha funnet de første beretningene om det i Kina så tidlig som det tredje århundre (Murphy & Cleveland, 1995). I mellomkrigstiden fikk man de første formene for performance appraisals, men det var først etter andre verdenskrig at praksisen virkelig fikk utbredelse. En undersøkelse viste at 61 prosent av alle amerikanske virksomheter i 1962 gjennomførte en eller annen form for performance appraisal (ibid.). Siden 60-tallet er det kommet stadig nye former for performance appraisals. Kuvaas & Dysvik (2012) påpeker at kontroll- og belønningssystemer, som i større grad gjenspeiler den enkeltes innsats/prestasjon og belønning, blir stadig mer utbredt. Den enkelte arbeidstakers prestasjoner blir i større grad identifisert og vurdert, uavhengig om vurderingene er positive eller negative.

En definisjon av performance appraisal kan vi finne i Business Dictionary (udat.): *"The process by which a manager or consultant (1) examines and evaluates and employee's work behavior by comparing it with preset standards, (2) documents the results of the comparison, and (3) uses the results to provide feedback to the employee to show where improvements are needed and why"*. Denne definisjonen passer godt med det vi ønsker å

utforske i denne oppgaven. Vi ser fra definisjonen at kartleggingen av prestasjon og atferd skal avdekke og begrunne utviklingsbehov hos de ansatte. Når det her snakkes om utviklingsbehov må det sies at denne utviklingen må forstås i en svært vid betydning, da en av vurderingsformene oppfordrer til oppsigelser av de svakest presterende ansatte i virksomheten (Scullen, Bergey, & Aiman-Smith, 2005).

4.1.1 Absolutte Performance appraisals

I absolutte vurderingssystemer vurderes de ansatte opp mot en absolutt standard (Goffin, Gellatly, Paunonen, Jackson, & Meyer, 1996). Denne standarden kan operasjonaliseres etter ulike mål. Wagner & Goffin (1997) nevner blant annet vurderingsformer som baserer seg på karaktertrekk, atferd eller mål. Murphy (1995) skiller mellom subjektive målinger (karaktertrekk), utfall (MBO), atferd (BOS) eller kombinasjoner av de tre.



(Fig 1: Egen figur. Oversatt og endret fra Parry, 1996, s. 52)

Uansett om man måler kompetanser, atferd eller utfall vil de ulike målingsverdiene ha forskjellige fordeler og ulemper. Som figuren viser står de i et slags årsaksforhold til

hverandre. Så det overordede spørsmålet er "hvor" i arbeidsprosessen man ønsker å måle de ansatte. Kompetanser kan avdekkes før arbeidet iverksettes, atferd finner sted i selve arbeidsprosessen, mens utfall og resultater er konsekvensen av arbeidet. DeVries mener at det er en trend at appraisal-praksisen de siste 30 årene har gått fra å vurdere karaktertrekk til å bedømme atferd og resultater (Murphy & Cleveland, 1995). Felles for alle de absolutte performance appraisals-formene er at man setter absolutte mål for de ansatte som skal vurderes. Det betyr at alle i teorien kan vurderes likt gitt et likt prestasjonsnivå. Vi redegjør videre for tre slike former for absolutte performance appraisals. Vi gjengir de formene som synes å være mest utbredt og mest diskutert i både praksisrettet og akademisk litteratur.

4.1.1.1 Man-to-man og kompetansevurderinger

Man-to-man vurderingene var den tidligste formen for performance appraisal. Metoden ble utviklet rundt 1900-tallet av amerikanske psykologer for bruk i amerikansk industri. Senere brukte det amerikanske forsvaret metoden for å vurdere offiserer under første verdenskrig. Vurderingen baserte seg på karaktertrekk, og resultatet av vurderingen kom gjerne i form av personbeskrivelser som *"en likandes fyr"*, *"en svikefull fyr, mislikt av alle"*, osv. (Hentet fra Murphy & Cleveland, 1995. ((Egen oversettelse)). Metoden er, i følge Bernardin, Hagan, Kane & Villanova (1998), siden blitt fordømt i en mengde artikler. I dag finner vi metoden igjen i noen HMS-systemer, deriblant Transocean sitt (Dagbladet, 2004). Den ansatte kategoriseres her etter hva som beskriver vedkommendes atferd mest og minst, og det gis en tilhørende fargekode (Kluge Advokatfirma DA, 2004/1642-5). Disse fargekodene skal så klistres på en arbeidshjelm, kontordør eller et annet synlig sted (Moderniseringsdepartementet, 2004-2005). En slags gjenfødelse av man-to-man-vurderingene har skjedd med kompetansevurdering som prestasjonsvurderingsverktøy (Bernardin, Hagan, Kane, & Villanova, 1998). Selvtillit, utholdenhet, spontanitet m.fl. tjener som eksempler på slike kompetanser som blir målt (Parry, 1996). Metoden forutsetter en sammenheng mellom kompetanser og prestasjoner. Vurderingen utføres ved at man bedømmer den ansattes eksisterende kompetanser og prestasjoner opp mot ønskede kompetanser for stillingen. Ved svake prestasjoner søker man å utvikle de "manglende" kompetansene (ibid.). Man skal altså gjennom personlighetstesting kartlegge hvordan den enkelte ansatte er i forhold til en ideal-personlighet. Den ansatte skal korrigeres og utvikles deretter.

4.1.1.2 Behavioral Observation Scales (BOS) og atferdsvurderinger

Den bakenforliggende intensjonen for BOS, og andre liknende atferdsvurderende systemer, er å identifisere og vurdere de handlingene som er sentrale for at en arbeidsoppgave blir suksess eller fiasko (Latham & Wexley, 1977). I motsetning til f.eks. man-to-man-metoden vurderer man faktiske handlinger fremfor karaktertrekk. Det er en vanlig antakelse at utfall og resultater stammer fra atferd, og at performance appraisals burde fokusere på atferd (Bernardin, Hagan, Kane, & Villanova, 1998). Atferds-målende systemer er et motstykke til kvantitative målinger som profitt, produksjonskvantum og andre målbaserte verdier (se neste avsnitt for slike systemer). I følge Latham & Wexley (1977) er slike målbaserte verdier gode indikatorer på utfallet av prestasjoner, men sier lite om *hvordan* eller *hvorfor* vedkommende presterer som han/hun gjør. *"As a result, psychologists have become increasingly vocal about the need to measure and evaluate the employee in terms of observable behaviors that are critical to job success or failure"* (Latham & Wexley, 1977, s. 256). Det er dette BOS søker å avdekke. Prosessen i en BOS-basert vurdering er typisk todelt. Første del er det som Flannagan i 1954 kalte en Critical Incident Technique (CIT) (Latham & Wexley, 1977). Man søker å avdekke individers prestasjon i form av hendelser og spesielle episoder som finner sted i arbeidet. Disse hendelsene er det som kalles kritiske hendelser (critical incidents). De er de mest sentrale atferdene for å forklare resultater av arbeidet (Jafari, Bourouni, & Amiri, 2009). Latham & Wexley (1977) mener at dette kan gjøres ved å konsultere en eller flere personer som kjenner til målene og intensjonen bak arbeidsoppgaven. Disse kan vurdere om målet med arbeidet/oppgaven er tilstrekkelig utført. Andre del av prosessen er å plassere hendelser som beskriver samme type atferd i klynger. Klynger som likner på hverandre plasseres i en Behavioral Observation Scale (BOS) (Latham & Wexley, 1977). F.eks. kan "Oppgaver" og "Personlig" tjene som to forskjellige klynger. Kategorier som "kostnadskontroll" hører til den første, mens "initiativ" hører til i sistnevnte. Siste del av prosessen blir å kartlegge arbeidet til hver enkelt. Man gir så vedkommende verdier/skårer på hver av atferdene og klyngene man har satt opp. Prosessen avsluttes med en samlet tilbakemelding, i form av f.eks. en totalskår. Det virker som det er varierende om denne kartleggingen skjer gjennom direkte observasjoner eller gjennom revisjon i etterkant. For Transoceans del var det den sistnevnte (NOPEF i Transocean, 2003/986-1).

Statoil benytter 19 spørsmål fordelt på fire atferdskategorier (Teknisk Ukeblad, 2010a). Man plasserer så den ansattes atferd på en vurderingsskala som man har utledet fra de atferdsobservasjonene man har gjort. Typisk vil svaralternativene på slike spørsmål være på en likert-skala, f.eks. 1-5, aldri-alltid, enig-uenig, for å skille god og dårlig atferd. Summen av de ulike verdiene den ansatte får på de ulike BOS-skalaene gir en sluttsum som avdekker den samlede arbeidsprestasjonen. I Statoils tilfelle kan man få maksimalt fem poeng på hver av de 19 kategoriene, med en maks karakter på 95 (ibid.). Transoceans appraisals-skjema, slik gjengitt i Transoceans personalhåndbok, har 20 kategorier fordelt på fem klynger (NOPEF i Transocean, 2003/986-1). Men de har kun verdiene S=sterk side og U=Utviklingsområde, samt et kommentarfelt på hvert av spørsmålene. Der den ansatte har oppført seg "som forventet" settes ingen verdi. Resultatene vurderes i lys av tidligere satte målsetninger. Til slutt gis det en samlet vurdering. Dette er en femtrinns-skala fra "ikke tilfredsstillende" til "fremragende". Vurderingene gjennomgås så av lederen sammen med den vurderte ansatte, og mål for neste appraisals-periode settes (ibid.). Disse målene kalles gjerne utviklingsplaner. Brukerveildningen (ibid.) ber lederen ta høyde for om det var utenforstående forhold eller manglene ressurser som kan forklare resultatavvik.

4.1.1.3 Management by Objectives (MBO) og målvurderinger

Den overordnede tilnærmingen ved MBO, og andre liknende systemer, er å måle utfall av en arbeidsprosess. Utfall kartlegges gjennom mål som for eksempel antall gjennomførte handlinger, produksjonskvantum osv. MBO er et nyere perspektiv en de to andre absolutte formene. Den har sitt opphav allerede fra mellomkrigstiden, med eksplosivprodusenten DuPont som pioner (Drucker, 1976). Drucker videreutviklet ideene, og lanserte det som siden ble kjent som Management by Objectives (Dinesh & Palmer, 1998). MBO forbindes gjerne med et styringsverktøy for offentlige organisasjoner (Drucker, 1976). Men MBO-systemene kan også etableres på mikronivå. Dette ved å knytte den enkelte ansattes prestasjonsmål opp mot virksomhetens overordnede mål og strategier (Dinesh & Palmer, 1998). *"One of today's popular performance management practices is to cascade organizational goals from the top and refine them through each level until they reach individual employees"* (Pulakos & O'Leary, 2011, s. 148). Fra 1960-tallet og frem til 90-tallet var de praktiske miljøene i stor grad fokusert på MBO (DeNisi & Pritchard, 2006). Mye tyder på at MBO er den dominerende formen for performance appraisals også i dag. *"Management-by-Objectives (MBO) is the preferred format for*

assessing executives, managers, and professional employees" (Bretz, Milkovich, & Read, 1992, s. 331). Lite tyder på at dette har endret seg. I norsk sammenheng benytter Aker Solutions og Yara seg av slike målbaserte systemer (Teknisk Ukeblad, 2011). I sin enkleste form innebærer MBO at man setter mål for hver enkelt ansatt eller stilling for en gitt periode. Ulike mål for arbeidsutfall etableres for å danne ulike nivåer av prestasjoner. Høye mål forutsetter gode prestasjoner. Motsatt vil de laveste målene være prestasjoner som er lavere enn forventet. Hver stilling har gjerne ulike mål som gjelder spesifikt for en stilling, i en avdeling, i en virksomhet. Presisjonen i målstandarden er antatt å være kritisk for å skape og opprettholde et effektivt performance appraisal-system basert på MBO (Bernardin, Hagan, Kane, & Villanova, 1998).

Den italienske bilprodusenten Fiat tjener som et eksempel på en virksomhet som har tatt i bruk MBO som sitt primære vurderingssystem. Deres system illustrerer også hvordan slike appraisal-former gjennomføres. I 1983 innførte de et MBO-program som skulle belønne eventuelle prestasjoner til 521 mellom- og toppledere i konsernet (Merchant & Riccaboni, 1992). Tidligere var lederlønningene i stor grad styrt av fastlønn og mer diskrete bonuser. I det nye MBO-systemet ble ulike finansielle indikatorer som profitt og finansiell status, non-finansielle indikatorer som markedsandeler, kvalitet på overleveringer, kundeservice osv. lagt til grunn for vurderingene av den ansattes prestasjoner. I tillegg ble virksomhetens totale resultater inkludert som en faktor i vurderingen. De ulike målene ble gitt en vektet verdi, slik at de ulike vurderingsutfallene på de forskjellige områdene gjenspeilte ulik viktighet (ibid.). Finansielle mål kunne være vektet 0,4, tilstedeværelse i et gitt marked 0,1 osv. Faktorer som den ansatte hadde større kontroll over ble gjerne gitt større verdier enn forhold som var utenfor ens direkte kontroll. Ulike avdelinger kunne ha ulike prestasjonsmål (se Merchant & Riccaboni, 1992, s. 75-76 for ulike prestasjonsmål for ulike stillinger). Verdiene de ansatte ble vurdert etter ble addert, og man fikk en samlet sluttskår. Sluttskåren kunne være fra en til fem (med to desimaler), hvor tre var vurdert som en skillelinje. *"A target level labeled 3 is set at a threshold level of performance that is intended to require effort but is easy to reach"* (Merchant & Riccaboni, 1992, s. 74). Prestasjonsmålene for å nå de høyeste skårene var satt langt høyere. I perioden 1983-1989 varierte antallet ansatte som fikk toppskår mellom seks og tjue prosent (Merchant & Riccaboni, 1992), med et gjennomsnitt på 12,6 prosent. I teorien kan samtlige få toppskår, dersom prestasjonene er usedvanlig gode. Motsatt gjelder ved svake prestasjoner. Nevnte Yara bruker en litt annen

variant, hvor de måler kvalitative og kvantitative mål opp mot tidligere års mål. På den måten blir deres ansattvurdering enn form for måling av progresjon – eventuelt fravær av progresjon (Teknisk Ukeblad, 2011).

4.1.2 Komparative Performance Appraisals

I komparative, også kalt relative, vurderingssystemer sammenliknes de som vurderes med hverandre. Vurderingene gis relativt sett i forhold til hverandres prestasjoner. Dette innebærer at prestasjonsmålene ikke er satt, slik som i absolutte performance appraisals, men er heller avhengig av de man sammenliknes med. Flere tiår før komparative performance appraisals ble utbredt mente Festingers (1954) at prestasjonsvurderinger var mer stabile når de kunne sammenliknes med andre. Et annet moment er at de komparative performance appraisals-formene tvinger de som vurderer til å diskriminere i vurderingen av de ansattes prestasjoner (Goffin, Gellatly, Paunonen, Jackson, & Meyer, 1996). Til sammenligning kan absolutte performance appraisals i teorien gi alle ansatte samme skåre, og trenger ikke å skille prestasjoner fra hverandre. I det videre vil vi vise to slike rene komparative appraisal-former. Etterfulgt dette vil vi prestere FDRS, som også er en komparativ vurderingsform, men som skiller seg vesentlig fra øvrige komparative performance appraisals.

4.1.2.1 Relative Percentile Method (RPM)

Relative Percentile Method likner mye på f.eks. BOS som ble redegjort for tidligere. Men likevel er det en vesentlig forskjell ved at man i denne tilnærmingen vurderer de ansatte opp mot hverandre, og ikke enkeltvis. En RPM-basert vurdering starter med å avdekke de forholdene som påvirker arbeidsprestasjonen mest. Goffin, Gellatly, Paunonen, Jackson & Meyer (1996) sine forsøk testet validiteten til RPM kontra en BOS. I begge forsøkene ble CIT brukt i den innledende fasen for å avdekke de viktigste forholdene i arbeidet. Til forskjell fra BOS, hvor den enkelte ble vurdert på individuell basis, blir flere personer vurdert samtidig i RPM. Det er ingen øvre begrensing for hvor mange som kan måles samtidig, men trolig er det snakk om et moderat antall. I Goffin, Gellatly, Paunonen, Jackson & Meyer (ibid) sitt forsøk er det seks ledere som vurderes samtidig. I RPM blir de ansatte plassert på en skala i henhold til prestasjonen i hver atferdskategori (f.eks. formidlingsevne). Skalaen går fra null til hundre, hvor femti skal være gjennomsnittet for virksomheten som helhet (ibid). De ansattes prestasjon vil bli plassert på skalaen i forhold til egen prestasjon og de andres prestasjons. Er ansatt AA sin prestasjon svakere en ansatt

BB vil han få en svakere skår, uavhengig av hvilken ende av skalaen de befinner seg på. Hvis BB vurderes til skåren 72, og AA presterer godt, men dårligere enn BB, vil AA kunne få skåren 60. Man kan tenke seg at ved vurdering av dyktige ansatte vil man få en overvekt på de verdiene som er "over gjennomsnittet". Men med man får i det minste gjort en distinksjon i vurderingen. Ved å plassere de på skala i forhold til hverandre vil man kunne si at ansatt AA har gjort bedre/dårligere enn ansatt BB. Dette vil gjelde også i de tilfeller hvor skårene er dårlige. I de beskrivelsene av RPM vi har funnet har metoden blitt brukt til å måle atferd. Men det kan også tenkes at denne metoden kan brukes til å måle karaktertrekk, utfall eller annet.

4.1.2.2 Rated Ranking/Individual Ranking

Rated Ranking er en langt mindre avansert vurderingsform enn f.eks. RPM. Metoden innebærer først å vurdere de ansatte etter prestasjonen. De ansatte gis en plassering i forhold til hvordan øvrige ansatte har prestert (Wagner & Goffin, 1997). På denne måten kommer prestasjonsskåren ut som en plassering på en tabell, med like mange plasser som antall ansatte som har blitt vurdert. Ved å gi ansattskårer på denne måten får den ansatte vite hvordan sine egne prestasjoner er, sammenliknet med de han/hun jobber med. Jafari, Bourouni & Amiri (2009) skildrer en tilsvarende slik praksis, men under navnet *Individual Ranking*. Disse to metodene er tilsynelatende like.

4.2 Forced Distributive Rating System (FDRS)

Som nevnt innledningsvis, er det to trekk som i særlig grad skiller Forced Distributive Rating Systems fra de øvrige performance appraisal-formene. Det første særtrekket er at systemet søker å adressere problemet med lempingen av standarder, som ofte forekommer i absolutte performance appraisals (Murphy & Cleveland, 1995). Dette medfører uforholdsmessig mange gode prestasjonsskårer og undergraver validiteten til prosessen. *"The key to any successful incentive compensation program is the system that defines performance and identifies high and low performers"* (Murphy, 1992, s. 37). En tvungen distribusjon av prestasjonsskårer gjør nettopp dette. Noen vil bli vurdert som topp-prestere, mange vil bli vurdert som gjennomsnittlige og noen vil bli vurdert som lav-prestere. En bivirkning er at ens egen prestasjon er blitt mindre viktig. Det er fordi prestasjonsskåren til de du sammenliknes med vil være avgjørende hvilken karakter du får. En middels-prestere i en lavprestasjons-gruppe vil kunne få toppskår, mens en middels-prestere i en høyprestasjons-gruppe vil kunne risikere å få en svak skår.

Det andre særtrekket ved FDRS er at konsekvensene av å få de laveste karakterene gjerne er mye større. Insentivdelen av FDRS tilsier at den økte differensieringen i vurderingen av de ansatte også vil gjenspeiles i differensieringen av belønning og straff (Murphy, 1992). Oppsigelser ved lave prestasjonsmål er en uttalt konsekvens ved FDRS. Å gi straff som oppsigelser, eller null lønnsvekst til de svakest presterende, er ikke en forutsetning for systemet. Men det opptrer gjerne som en integrert del av FDRS. *"A forced distribution rating system (FDRS) is a performance evaluation format that uses a comparative/relative approach to performance appraisals and is often tied to termination decision"* (Mulligan & Schaefer, 2011, s. 385). Det å identifisere høy- og lav-presterere og agere deretter er ikke noe som eksklusivt hører til FDRS. Likevel er det denne delen av FDRS som har fått mest offentlig oppmerksomhet.

Bakgrunnen til FDRS er noe vanskelig å få tak i, men i 2005 ble det anslått at ca. 25 prosent av Fortune 500 bedriftene benytter seg av FDRS eller et tilsvarende system (Scullen, Bergey, & Aiman-Smith, 2005). Mulligan & Schaefer (2011) hevder at 20 prosent av Fortune 500-bedriftene benytter seg av "rank and yank", den mest ytterliggående formen for FDRS. Høy-profilerte, og tidligere GE-direktør, Jack Welch har kanskje vært den som har bidratt mest til spredningen av FDRS (Blume, Baldwin, & Rubin, 2009). GE sin formidable suksess i perioden 1981-2001 ble av Welch i stor grad tilskrevet deres bruk av dette systemet. I GE sin årsrapport fra år 2000 kan man lese:

"In every evaluation and reward system, we break our population down into three categories: the top 20%, the high-performance middle 70% and the bottom 10%. The top 20% must be loved, nurtured and rewarded in the soul and wallet because they are the ones who make magic happen. Losing one of these people must be held up as a leadership sin - a real failing. The top 20% and middle 70% are not permanent labels. People move between them all the time. However, the bottom 10%, in our experience, tend to remain there. A Company that bets its future on its people must remove that lower 10%, and keep removing it every year - always raising the bar of performance and increasing the quality of its leadership" (GE, 2000, s. 6)

Denne fordelingen er siden blitt kalt Welch's vitalitetskurve, eller 20-70-10-systemet (Anantharaman, Lee, & Joseph, 2011). Suksessen gjorde at mange andre virksomheter utviklet tilsvarende prestasjonsvurderings- og belønningssystemer, men med langt mer

varierende hell (Pfeffer & Sutton, 2006). FDRS praktiserer en eller annen form for normalfordelingskurve. Men Welchs' vitalitetskurve må ikke nødvendigvis benyttes.

FDRS er ikke en komplett ansattvurdering i seg selv. I motsetning til de fem appraisals-metodene som er blitt redegjort for ovenfor, sier FDRS ingenting om hvordan de ansattes prestasjoner skal vurderes. På en måte kan man kalle FDRS et behandlingsverktøy av prestasjonsskårer. Hvordan skal man fordele prestasjonsskårer, hvilke konsekvenser de ulike skårene skal ha og hvor mye skal det differensieres, er noen av problemstillingene FDRS berører. Det ligger i metodens natur at den er komparativ/relativ, fordi de ansatte sammenliknes med hverandre. Nærliggende er det å tro at man velger å bruke FDRS i kombinasjon med en absolutt performance appraisal, slik som f.eks. MBO eller BOS. På den måten vil man først vurdere den ansatte opp mot en absolutt standard, før man i neste runde sammenlikner og fordeler resultatene i henhold til retningslinjer. Men slik man ser fra den amerikanske farmasøytiske virksomheten Merck & Co sin FDRS-praksis benyttes hybride ratingformer (Murphy, 1992). De øverste og nederste sjiktene er gjerne relative ved at man sammenlikner dem på individuell basis, mens det midterste sjiktet måles mot de absolutte standardene. Vurderingen blir således todelt, hvor man først vurderer samtlige ansatte og plasserer de i forhold til forhåndsgitte prestasjonskrav. Så gjøres en ny vurdering på de som skiller seg ut enten i negativ eller positiv retning. Dette gjør at finfordelingen av skårer blir en todelt øvelse. Først en absolutt vurdering av samtlige ansattes prestasjoner. Deretter sammenliknes og plasseres de ansatte i forhold til hverandres skårer.

4.2.1 Formål og konsekvenser

Sitatet fra GE sin årsrapport viser noe av poenget med karaktersetting og distribusjon av vurderingsresultater blant de ansatte. De avdekker hvem man "elske, pleie og belønne", og hvem som skal "fjernes". Det kan tenkes at det er snakk om både kvantitative belønninger som lønnsøkingsgrad og – hyppighet, og non-kvantitative belønninger som promoteringer, oppmerksomhet, firmaturer og andre goder. I nevnte Merck & Co viser Murphy (1992) hvordan de 404 (6.6 % av alle vurderte) topp-presterende i snitt fikk 11,3 prosent lønnsøkning sammenliknet med 5,1 prosent økning blant de 4.267 (70 % av alle vurderte) gjennomsnittspresterende. I tillegg til betydelige skiller i lønnstilleggene skilles det mellom hyppigheten på tilleggene, hvor de høyt-presterende får tillegg hver 12.-13. måned, mens øvrige får hver 14.-16. måned. Ansatte med de svakeste karakterene "NA"

(Not Adequate for Merck) fikk ingen lønnsøkning (ibid.), og trolig ble oppsigelser/omplussinger iverksatt. GE (2000) er på sin side eksplisitte om sitt ønske om å fjerne de svakest-presterende ansatte

Forskjellsbehandlingen viser konsekvensene av karakterene og fordelingen av dem. På mer overordnet nivå kan motivene bak en FDRS være mer variert. Målet er gjerne å fremme og forbedre ansattes prestasjoner, selv om dette ikke er eneste formål: *"Indeed, FDS [FDRS] at GE and other organizations are widely viewed as more than just a means of evaluation performance; but rather, central to the development and succession planning processes and is thought to be the cornerstone of achieving a performance-oriented culture"* (Blume, Baldwin, & Rubin, 2009, s. 78). Sitatet viser at FDRS ikke bare skal belønne gode prestasjoner og straffe svake prestasjoner. Det skal også indirekte fremme prestasjoner gjennom å skape en prestasjonskultur. I tillegg har FDRS administrative funksjoner (Kuvaas & Dysvik, 2012). Den administrative funksjonen er kanskje den som lettest kommer til syne ved FDRS. Den utviklende funksjonen er noe mer implisitt i forhold til FDRS. GE uttaler i sin årsmelding at alle ansatte (med unntak av de nederste ti prosentene) skal utvikles: *"Leaders must not only understand the necessity to encourage, inspire and reward that top 20%, and be sure that the high-performance 70% is always energized to improve and move upward "* (GE, 2000, s. 6). Forholdet til utviklende og administrative funksjoner vil ytterligere bli tatt opp i kapittel 7 i denne oppgaven.

4.2.2 Ulike varianter av Forced Distribution Rating Systems

I det videre vil vi redegjøre for noen av de formene for FDRS som foreligger. Blume, Baldwin & Rubin (2009) mener at det er fire dimensjoner man kan skille FDRS ved:

Konsekvens ved lav prestasjon: En sentral del av FDRS vil være de negative konsekvensene systemet legger opp til for lav-presterende. GE sitt system tjener som et eksempel, der negative prestasjonsvurderinger får store konsekvenser. Lav-prestere skal sies opp eller omplasseres. Et system med mindre konsekvenser for lavt vurderte ansatte vil innebære at det gis ingen eller marginal lønnsøkning, og tiltak for å bedre prestasjonen iverksettes. Dette kan f.eks. være ekstra opplæring, coaching og oppfølging.

Belønningsdifferensiering: Relatert til konsekvenser for lav-presterende er hva konsekvensene av de ulike skårene skal være, også relativt sett til de andre skårene. Høy differensiering innebærer at topp-presterende får 3-4 ganger mer i godtgjørelser enn nivået under. Lav differensiering innebærer at topp-presterere får 1-2 ganger mer. I Merck & Co's system var differensieringen mellom topp-presterere og mellom-presterere lik som differensieringen mellom lav-presterere og mellom-presterere. Lav-presterere fikk ingen lønnsøkning, mellom-nivået fikk 4-6 % økning, mens toppnivået fikk 8-13 % lønnsøkning (Murphy, 1992). I tillegg praktiseres det enkelte steder også mer subtile belønninger som aksje-opsjoner, kontant-bonuser og andre non-finansielle goder for topp-presterere (Merchant & Riccaboni, 1992).

Gruppestørrelser: Distribusjonen av karakterer er gitt på forhånd av systemet, med en viss grad av frihet for den som vurderer. Små grupper innebærer at man gjerne blir vurdert og sammenliknet i grupper på ca. 10 personer. Dette vil vanligvis være en gruppe ansatte som rapporterer til samme leder. Store grupper er 50-100 personer, og kan være en avdeling eller liknende. I Fiat ville man ikke vurdere i mindre grupper enn 100, på grunn av faren for at ansatte ville påvirke eller sabotere hverandres resultater (Merchant & Riccaboni, 1992). Det kan tenkes at man i små grupper står i en mer direkte konkurranse med hverandre enn det man gjør i større grupper. Dette kan gi negative effekter som manglene vilje til samarbeid, eller til og med sabotering av hverandres arbeid. I større grupper er slik oppførsel vanskeligere å vinne frem med.

Hyppighet på tilbakemelding: Hyppige tilbakemeldinger innebærer at man får en prestasjonsvurdering ca. en gang i kvartalet. Ved sjeldnere tilbakemeldinger blir man gjerne vurdert en gang i året. En avveining mellom organisatorisk kapasitet til å gjennomføre ansattvurderinger og behovet for kontroll/vurdering, er noe av det som avgjør hyppigheten til vurderingene.

Mulligan & Schaefer (2011) gjør en annen distinksjon på FDRS. De kategoriserer FDRS fra mest til minst ytterliggående. Med ytterliggående menes at konsekvensene av vurderingene, og differensieringen, mellom de ulike prestasjonsgruppene er større. Mulligan & Schaefer (ibid.) skiller de ulike variantene etter hvordan koblingen mellom FRDS og terminering av ansattforhold fortøner seg. Den mest ytterliggående varianten er det de kaller rank-and-yank, og er den varianten vi kjenner fra f.eks. GE, hvor en gitt

prosent (f.eks. 10 %) av de svakest vurderte ansatte sies opp. Dette gjøres hvert år. Tilsvarende har man midlertidig-rank-and-yank, hvor man sier opp de svakest vurderte, men man gjør det kun i en begrenset tidsperiode. Avskjedigelser de tre første årene i en tiårsperiode kan være en variant. Noe mer moderat er prøvetids-rank-and-yank. Her blir de svakest vurderte gitt en advarsel om oppsigelse etter en svak vurdering. Videre sies de opp dersom prestasjonsnivået er vedvarende lavt. Den siste varianten kalles noe misvisende no-rank-and-yank. Tilnærmingen burde vært kalt rank-but-no-yank, ettersom det kun er avskjedigelsesdelen som ikke praktiseres. Resten av tilnærmingen er lik de andre.

5 ANSATTE, RESULTATER OG MOTIVASJON

En viktig oppgave for ledelsen i en virksomhet er å gjøre de ansatte bedre, og videre skape gode resultater. Dette krever ansatte som yter innsats og leverer gode arbeidsprestasjoner. Men hva er det som får de ansatte til å prestere slik virksomheten ønsker? Kuvaas & Dysvik (2012) mener at den faktoren som best predikerer arbeidsprestasjoner er indre motivasjon. Indre motivasjon kan derfor ses på som en viktig kilde til gode prestasjoner (ibid.). Spørsmålet i de neste delene av oppgaven er om, og eventuelt hvordan, en performance appraisal kan øke arbeidsmotivasjonen? Dette kan i tur styrke arbeidsprestasjonene til den enkelte ansatte. Kuvaas (2007, s. 379) hevder at *"There is a strong belief that as long employees accept or are satisfied with PA, or when PA is properly managed, PA will be positively related to work performance"*. Denne delen av oppgaven vil ta for seg noen ulike motivasjonsteorier, samt en presentasjon av viktige elementer ved arbeidsmotivasjon i forhold til performance appraisals. Dette skal danne et grunnlag for forståelsen av hvordan arbeidsmotivasjon kan endres og ivaretas. Hensikten er å belyse viktige sider ved den ansattes motivasjon som påvirker og påvirkes av performance appraisals. Denne delen av oppgaven vil henvise mye til Kuvaas & Dysvik (2012) sin presentasjon av metaanalyser og evidensbasert forskning på HR-management i boken *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Særlig vil deler av forskningen på arbeidsmotivasjon og arbeidsprestasjoner bli presentert. Vi henviser også en del til Kuvaas fordi han er den som skriver mest om vårt tema i norsk akademisk litteratur. Gjennom egne undersøkelser og metaanalyser av foreliggende forskning gir han innsyn i en del forhold som er gjeldene også i forbindelse med performance appraisals. Vi vil i tillegg benytte flere kilder som et supplement til denne boka.

5.1 Kilder til motivasjon

Det finnes en rekke ulike psykologiske motivasjonsteorier. Felles for flere av teoriene er at de ofte omhandler motivasjonens opprinnelse og motivers natur (Egidus, 2006). *"Motivasjon defineres vanligvis som en indre tilstand som forårsaker, styrer og opprettholder atferd"* (Woolfolk, 2004, s. 274). På denne måten vil den indre tilstanden være relatert til motivasjonens opprinnelse. Dette gir så videre grunnlag for atferd og handlinger. Motivasjon kan på denne måten også ses på som en kilde til energi (Aakerøe, 1997). I denne delen av oppgaven vil vi rette fokus mot noen sentrale motivasjonsteorier som er viktige i forståelsen av organisatorisk atferd og jobbmotivasjon. Vi velger å ha et

spesielt fokus på teorier om indre- og ytre motivasjon. Disse begrepene har lenge vært gjenstand for mye forskning og diskusjon (Gagné & Deci, 2005). I tillegg benytter vi oss av Kuvaas & Dysviks (2012) forståelse av begrepet prososial motivasjon. Disse begrepene vil skape et viktig utgangspunkt i forståelsen kilder til arbeidsmotivasjon, og vil derfor passe vår problemstilling godt. Det er viktig å inkludere alle de tre begrepene siden de fokuserer på ulike kilder til organisatorisk- og individuell atferd. De tre motivasjonskildene kan også være komplementære og gjensidig forsterkende. Det vil også legges til grunn at noen mennesker ikke har noe eksisterende motivasjon til å utføre selve arbeidsoppgaven – de er det vi kan kalle umotiverte.

Porter and Lawler presenterte sin modell om indre og ytre motivasjon basert på Vrooms' expectancy–valence theory (Gagné & Deci, 2005). De mente at en virksomhet burde strukturere arbeidsmiljøet slik at prestasjoner fører til både indre og ytre belønninger, som videre vil skape jobbtilfredsstillelse. Dette skal oppnås ved å gjøre arbeidet mer interessant. Ved å gjøre arbeidet mer interessant skulle de ansatte bli mer indre motiverte. Implisitt i denne modellen er antakelsen om at indre og ytre belønninger er komplementerende, slik at de produserer en total jobbtilfredsstillelse (ibid.). Sagt på en måte skal den indre motivasjonen føre til prestasjoner, og prestasjonene skal føre til belønninger. Disse belønningene skal videre skape ytre motivasjon. Ytre belønninger som lønn og opprykk er derfor avhengige av prestasjoner. Den påfølgende ytre motivasjonen skulle komme som et tillegg til den allerede eksisterende indre motivasjonen. Gitt dette premisset, kan virksomheten legge til rette for å påvirke både indre og ytre motivasjon. Arbeidsmotivasjon som er mulig å influere vil derfor være en viktig del av forståelsen av gode arbeidsprestasjoner og ansattes jobbtilfredshet.

5.1.1 Indre motivasjon

Kognitive teoretikere har ofte lagt vekt på indre motivasjon som en kilde til atferd. *"I kognitiv teori blir menneskene sett på som aktive og nysgjerrige, på leting etter informasjon for å løse problemer som er relevante for oss personlig"* (Woolfolk, 2004, s. 278). Indre motivasjon refererer dermed til et indre driv til å utføre arbeidsoppgaver. Det er interessen for aktiviteten i seg selv som motiverer (Kuvaas & Dysvik, 2012). Indre motivasjon kan defineres som: *"Lyst til å utføre noe på grunn av interesse for selve saken og ikke for den belønning eller det resultat som utførelsen gir"* (Egidus, 2006, s. 224).

Indre motiverte ansatte trenger ikke belønning eller straff for å utføre en oppgave, fordi aktiviteten i seg selv er belønning nok. Som et eksempel vil en ansatt legge ned ekstra innsats i et prosjekt hvis vedkommende liker oppgaven, eller synes aktiviteten er spennende. Indre motivasjon kan derfor være sentralt for å forklare viktige holdninger og atferder i virksomheten som er forankret i indre kognitive prosesser.

5.1.2 Ytre motivasjon

Behavioristiske tilnærminger til motivasjon refererer til ytre virkemidler som en metode til å endre atferd. Gjennom belønning eller straff søker man å gi insentiv til en spesifikk atferd (Woolfolk, 2004). Grunntanken i denne tilnærmingen legger dermed vekt på ytre motivasjon, som kan defineres som: *"Lyst til å gjøre noe, som oppstår gjennom belønning, som ikke ligger i selve utførelsen av en oppgave, men i noe man får for å utføre den"* (Egidus, 2006, s. 558). Det viser hvordan atferd og jobbaktivitet kan påvirkes gjennom ytre belønning. Det er gevinsten ved å utføre en handling som er motivasjonskilden, og medarbeideren trenger derfor ikke å være interessert i selve aktiviteten (Woolfolk, 2004). Belønning kan brukes som en motivator til å få medarbeidere til å yte ekstra innsats, eller utføre en spesifikk aktivitet. Belønninger kan også styre den ansattes prioriteringer i valg av arbeidsoppgaver.

5.1.3 Prososial motivasjon

Prososial motivasjon handler om en konsistent relasjon mellom medarbeiderens- og virksomhetens verdier og normer (Kuvaas & Dysvik, 2012). I sin enkleste form kommer mye av logikken bak prososial motivasjon fra sosial bytteteori. Bakgrunnen for dette synet er at når *"... medarbeidere opplever at organisasjonen behandler dem bra, svarer de med lojalitet, positive holdninger og produktiv atferd"* (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 68). Vi velger å forstå prososial motivasjon som en del av en mer generell sosiokulturell tilnærming til motivasjon. Begge perspektivene legger vekt på mellommenneskelige relasjoner gjennom ulike praksisfelleskap. Et sosiokulturelt syn legger vekt på hvordan *"Mennesker engasjerer seg i aktiviteter for å opprettholde sin identitet og sine mellommenneskelige forhold innenfor felleskapet"* (Woolfolk, 2004, s. 281). På denne måten kan virksomheten forsøke å skape ansatte med verdier og normer som stemmer overens med den ønskede organisatoriske idealtypen, og som dermed har en høy prososial motivasjon. Arbeidet med å fremme slike felles normer og verdier kan utvikles gjennom å skape gode sosiale relasjoner i organisasjonen.

5.2 Organisatorisk atferd og arbeidsmotivasjon

Forskjellige virksomheter vil kanskje tilrettelegge mer, bevisst eller ubevisst, for en motivasjonskilde kontra en annen. Eller så vil de utvikle systemer som forsøker å kombinere alle de tre motivasjonskildene. I tilknytning til performance appraisals vil det kanskje være nyttig å identifisere disse kildene opp mot selve vurderingssystemet, men også i forhold til den enkelte ansatte i virksomheten (Kuvaas & Dysvik, 2012). Virksomheten kan tjene på å ha et bevisst forhold til sin forståelse av motivasjon, og sin generelle forståelse av ansatte. Man kan tenke seg at virksomheten fokuserer på insentivsystemer rettet mot arbeidsmotivasjonen. Det vil da være interessant å studere hva slags type atferd de ønsker skal bli utfallet. Med andre ord, hvilken type atferd kan arbeidsmotivasjonen påvirke som virksomheten ønsker mer eller mindre av? Og hvordan er det mulig å endre atferden til ansatte gjennom performance appraisals? For å svare på det sistnevnte spørsmålet må man vite hvilke faktorer det er mulig å påvirke som kan øke motivasjonen. Dette skal vi diskutere senere i oppgaven.

5.2.1 Motivasjonseffekt på organisatorisk atferd

Kuvaas & Dysvik (2012, s. 57) viser til "... *resultater av multiple regresjonsanalyser hvor indre motivasjon er benyttet som uavhengig variabel*". For å måle styrken på sammenhengene benytter de standardiserte betakoeffisienter, som skal isolere den direkte sammenhengen mellom indre motivasjon og de avhengige variablene. Ved å bruke standardiserte betakoeffisienter vil relasjonsstyrken være mer presise, ved at man fjerner andre variabler som kan påvirke sammenhengen mellom de faktorene vi ønsker å se på. Enkelt forklart fører dette til en "nettosammenheng" (Kuvaas & Dysvik, 2012). Vi kan derfor studere hvordan en enhets endring i den uavhengige variabelen (indre motivasjon) fører til en endring i den avhengige variabelen (for eksempel arbeidsprestasjoner). Vi begrenser oss til fire variabler som er relatert til arbeidsmotivasjon:

	Indre Motivasjon	Ytre Motivasjon
Arbeidsprestasjoner	0,38	0,12
Ekstrarolleatferd	0,33	0,14
Affektiv organisasjonsforpliktelse	0,28	-0,06
Turnoverintensjon	-0,30	0,16

(Fig 2: Egen tabell. Tabellverdier fra Kuvaas & Dysvik 2012, s. 61).

Tallene er hentet fra ulike datasett, hvor over 100 virksomheter og 11 242 respondenter er inkludert. Tabellen viser at indre motivasjon er positivt relatert til arbeidsprestasjoner, ekstrarolleatferd, og affektiv organisasjonsforpliktelse. Ytre motivasjon er lavere relatert til alle disse tre faktorene, noe som styrker antagelsen om å fokusere mest på å øke medarbeiderens indre motivasjon. Indre motivasjon er negativt relatert til turnoverintensjon, mens ytre motivasjon er positivt relatert til denne faktoren. Dette tyder på at ytre motiverte arbeidere har sterkere intensjoner om å bytte arbeidssted enn indre motiverte arbeidere. Som vi skal se videre i denne oppgaven kan alle elementene i tabellen påvirkes gjennom ulike indre-, ytre- og prososiale motivasjonsfaktorer. Disse tallene understreker først og fremst betydningen av indre motivasjon. Kuvaas & Dysvik understreker hvordan dem selv og flere forskere har:

"... publisert en rekke studier som understreker betydningen av indre motivasjon som positiv prediktor av forhold vi ønsker mer av (for eksempel arbeidsprestasjoner og ekstrarolleatferd) og negativ prediktor av forhold vi ønsker mindre av (for eksempel turnoverintensjon). Vi har også dokumentert at sannsynligheten for å utbytte av HR- aktiviteter er høyere for indre motiverte medarbeidere. For eksempel finner vi en positiv sammenheng mellom opplevelsen av å ha gode medarbeidersamtaler og arbeidsprestasjoner for medarbeidere med høy indre motivasjon. For dem med lav indre motivasjon var det en negativ sammenheng" (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 61).

Disse studiene understreker hvordan motivasjonsgrad og -type påvirker atferd som virksomheten ønsker mer eller mindre av. Sitatet viser i tillegg at det er større sannsynlighet for å gjennomføre vellykkede performance appraisals på indre motiverte arbeidere. Spørsmålet blir derfor om performance appraisals kan bidra til å skape indre motiverte arbeidere. Dette uten å svekke den indre motivasjonen til de som allerede har denne kilden til motivasjon. Dette skal vi diskutere senere i oppgaven.

5.2.2 Begrensninger og begrepsbruk

På grunn av oppgavens krav til lengde har vi begrenset oss til kun de organisatoriske atferdstypene (vist i tabell) som er høyest korrelert til indre motivasjon. Det er selvfølgelig flere typer atferd som påvirkes av motivasjonen. Det er også flere forhold enn motivasjon som forklarer organisatorisk atferd. Men det er også viktig å påpeke at de faktorene vi studerer viser sterke sammenhenger på tvers av virksomheter og jobbtyper (Kuvaas & Dysvik, 2012). Valget falt på disse også på grunn av *"Styrken i sammenhengende mellom indre motivasjon, arbeidsprestasjoner, ekstrarolleatferd, affektiv organisasjonsforpliktelse og turnoverintensjon er spesielt imponerende med tanke på at det er statistisk kontrollert for en rekke organisasjonsrelevante forhold samt for faktorer som er meget sterke prediktorer for disse utfallene"* (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 66).

I den senere diskusjonen vil vi inkludere alle disse fire atferdene. Men vi vil først og fremst konsentrere oss om arbeidsprestasjoner. Dette er fordi performance appraisals kan forstås som systemer som eksplisitt prøver å måle individuelle prestasjoner. Og fordi arbeidsprestasjoner er den atferden som påvirkes mest av indre motivasjon, ifølge tabellen over. Vi vil også noen steder diskutere hvordan motivasjon påvirker affektiv organisasjonsforpliktelse, ekstrarolleatferd og turnoverintensjon alene. Men som oftest vil diskusjonen være i relasjon til studier av hvordan arbeidsprestasjoner påvirkes. Vi vil også noen steder referere til alle atferdene som en helhet. Da vil vi inkludere arbeidsprestasjoner, affektiv organisasjonsforpliktelse og ekstrarolleatferd i en samlebetegnelse, nemlig atferd som organisasjonen ønsker mer av.

5.3 Individuelle forskjeller

Kuvaas & Dysvik (2012) mener at det er en negativ korrelasjon mellom indre- og ytre motivasjon. I en stor organisasjon vil noen være indre motiverte, mens andre er ytre motiverte. Ut i fra denne forståelsen er ansatte ofte enten indre- eller ytre motivert. Men det kan også tenkes at medarbeidere vil inneha begge typer motivasjon, avhengig av tid og aktivitet. Derfor er det også mulig å tenke seg at den enkeltes motivasjon kan inneholde både ytre- og indre faktorer (Woolfolk, 2004), noe som understreker at ansatte vil som veksle mellom indre- og ytre kilder til motivasjon. I tillegg vil drivkraften til den observerte atferden sjelden kunne skilles av andre som indre- eller ytre motivasjon, noe

som kan gjøre det vanskelig å vurdere hvilken motivasjonskilde som ligger til grunn. Individuelle forskjeller skaper slik sett ulike skjulte behov. Spesielt interessant for denne oppgaven vil være hvilken kilde til motivasjon medarbeideren besitter allerede før en performance appraisals. Senere skal vi også diskutere hvorvidt slike eksisterende motivasjonstilstander påvirker læringsutbytte og forbedringspotensialet til medarbeideren i forhold til performance appraisal. HR-aktiviteter (som en appraisal) kan dermed ha utilsiktede virkninger basert på hvordan det blir mottatt og tolket av medarbeideren. Dette viser hvor varsomt ledelsen og HR-avdelinger må operere i forhold til aktiviteter som fokuserer på ansattutvikling og -motivasjon.

Ferdigheter, kunnskaper, evner og egenskaper varierer fra person til person. Derfor er det viktig å være klar over at slike individuelle karakteristikk er forskjellige i forhold til i hvilken grad de kan endres. En virksomhet må derfor innrette seg etter hvilke faktorer de kan endre ved den ansatte. For eksempel vil ikke evnenivået eller personlige egenskaper kunne endres så lett. Det er for eksempel vanskelig å endre en persons intelligens. Men virksomheten kan påvirke medarbeiderens kunnskapsnivå og ferdigheter (Kuvaas & Dysvik, 2012). Dette er mer tillærte egenskaper som kan utvikles og trenes. Hvordan virksomheten kommuniserer, og hvordan den enkelte ansatte reagerer på tilbakemeldinger om sine prestasjoner, egenskaper og ferdigheter vil adresseres senere.

5.4 Feedback

Feedback er viktig å diskutere i relasjon til performance appraisals. Essensen i systemet er tross alt tilbakemeldinger på egen prestasjon. For oppgavens del er det særlig interessant, da forskning har vist at formen for feedback kan påvirke ansattes indre motivasjon (Gagné & Deci, 2005). Enten det gjelder uformelle tilbakemeldinger på arbeidsplassen eller formelle ansattvurderinger, er tilbakemeldinger en stor del av hverdagen for ansatte. En metaanalyse viser at virksomheter kan forvente moderate positive effekter blant de ansatte på tilbakemeldinger på arbeidsforholdet. Men i over en tredjedel av tilfellene kan det forventes negative effekter (Kuvaas & Dysvik, 2012). Derfor er det viktig å studere hvordan virksomheten kommuniserer med sine ansatte. Tilbakemeldinger i form av "ris eller ros" kan ha store konsekvenser for den enkelte ansatte. Aguinis, Gottfredson & Joo (2012) påpeker at tilbakemeldinger som fokuserer på svakheter og negative sider hos den enkelte ansatte ofte fører til misnøye, defensive reaksjoner og et redusert ønske om å forbedre individuelle prestasjoner. Negative tilbakemeldinger oppleves ofte som upresise,

og vil med liten sannsynlighet bli godtatt av vedkommende som mottar den (ibid.). Måten å kommunisere på kan dermed få konsekvenser for effekten av ulike performance appraisals, fordi det er tilbakemeldinger som er den synlige vurderingsformen. Det blir derfor viktig å skape kommunikasjon som kan fremme den ansattes utvikling og prestasjoner, istedenfor å hemme dem. Dette er spesielt utfordrende fordi virksomheter huser ulike personligheter med ulike kunnskaper, ferdigheter og behov.

Tilbakemeldinger som skal være objektive og standardiserte kan tolkes forskjellig fra person til person. Tilbakemeldinger kan her forstås som informasjon som gis av en aktør som vurderer ens prestasjoner eller forståelse (Hattie & Timperley, 2007). Hattie og Timperley peker på hvordan effektive tilbakemelding burde kunne svare på tre spørsmål:

- *"Where am I going (What are the goals?),*
- *How am I going? (What progress is being made toward the goal?), and*
- *Where to next? (What activities need to be undertaken to make better progress?)*

(Hattie & Timperley, 2007, s. 86)

Hattie & Timperleys (2007) forskning er først og fremst gjort i forhold til undervisning og skolen. Men trolig kan disse spørsmålene overføres til arbeidslivet, og til virksomheter som vurderer sine ansatte og kommer med tilbakemeldinger. Aakerøe (1997) skiller mellom to hovedtyper av tilbakemeldinger:

Positiv tilbakemelding		Destruktiv tilbakemelding	
<i>Kritisk positivitet.</i>	<i>Det den andre alt vet.</i>	<i>Høflighetsfraser.</i>	<i>Kritikk.</i>
En får vite noe nytt om seg selv. Det behøver ikke være bare ros, det kan inneholde mye kritisk. Men det går an å forholde seg til kritikken. En får hjelp til å se muligheter til å rette på det som påpekes. Dette er en tilbakemelding man kan vokse på.	Det kan være hyggelig å få positiv oppmerksomhet på noe en alt vet. Men det gir få holdepunkter for videre utvikling. Det kan være et viktig første skritt for å komme til kritisk positiv tilbakemelding.	Det er egentlig ikke noe budskap fra avsender i denne tilbakemeldingen, bare servil høflighet. Det er ikke noe å gripe fatt i eller utvikle seg i forhold til.	Her får en vite alt som er galt. Denne informasjonen har ikke noe mål utover å kritisere. Den som får slik tilbakemelding, går lett i forsvar og dette gir lite grunnlag for utvikling.

(Fig 3: Typer av tilbakemeldinger. Fra Aakerøe 1997 s. 129).

Denne tilbakemeldingsmodellen må forstås som en del av en kommunikasjonsprosess. Helt overordnet må kommunikasjonen forstås i den spesifikke situasjonen. Aakerøe (1997) beskriver kommunikasjonen som effektiv når det eksisterer felles forutsetninger, et felles her-og-nå og en evne til å sette seg inn i den andres perspektiv. I virksomheter er ulike former tilbakemeldinger en viktig del av denne kommunikasjonen. Det er derfor spesielt viktig å fremme en kommunikasjon som er konstruktiv, og blir oppfattet slik av de ansatte. Den mest nyttige av feedback-typene er positive tilbakemeldinger, og især kritisk positivitet. Det er viktig at medarbeiderne får ny informasjon og kan videreutvikle seg selv for å opprettholde arbeidsmotivasjonen (ibid.). Det er også viktig at kommunikasjonen er basert på åpenhet, trygghet og kjennskap hvis plattformen for slike tilbakemeldinger skal støtte opp under dette arbeidet (ibid.). Senere i denne oppgaven vil denne diskusjonen bli videreført. Det er særlig interessant å diskutere hvordan performance appraisals kan oppfylle forutsetningene for "gode" tilbakemeldinger.

5.5 Hvordan få det beste ut av de ansatte?

Oppsummert presenterer vi seks punkter som er viktige for å få det beste ut av ansatte og ledere i virksomheten. Punktene er hentet fra Kuvaas & Dysvik (2012, s. 79):

1. *Indre motivasjon, jobbengasjement og mestringsorientering fremfor ytre motivasjon og prestasjonsorientering*
2. *Autonomi og psykologisk empowerment framfor kontroll og styring*
3. *Sosiale bytterelasjoner til ledere og organisasjoner framfor økonomiske bytterelasjoner*
4. *Affektiv og normativ organisasjonsforpliktelse framfor kalkulerende organisasjonsforpliktelse*
5. *Rettferdige prosedyrer, utfall og ledere*
6. *Opplevelsen av organisatorisk støtte*

Disse punktene beskriver en spesifikk HR-tilnærming som vi vil drøfte opp mot performance appraisals gjennom store deler av oppgaven. Kuvaas & Dysvik (2012) kaller tilnærmingen forpliktelsesbasert HR. Vi kan gjenkjenne betydningen av indre motivasjon og prososial motivasjon i flere av punktene. Punktene beskriver en slags idealtypisk fremgangsmåte i behandlingen av virksomhetens medarbeidere. Spesielt viktig for vår oppgave vil det være hvis disse punktene kan brukes som en generell målsetting i arbeidet med performance appraisals. Dette betyr ikke at performance appraisals skal føre til alle disse punktene alene. Det finnes mange andre sammenhenger som har en effekt på ansatte og virksomheten. Men kanskje kan performance appraisals ha en effekt som støtter opp under resten av det organisatoriske arbeidet. Dette vil være spesielt aktuelt hvis virksomheten kontinuerlig arbeider med å støtte og utvikle sine ansatte. En performance appraisal-prosess må da ta høyde for hvordan endret motivasjon kan ha betydning for graden av suksess. En kan derfor si at hvis en virksomhet skal få det beste ut av sine ansatte, burde det være en bevissthet om hvordan appraisals-prosessen vil påvirke de ansatte. Hvis en performance appraisal har som mål å forbedre ansattes prestasjoner, vil vel en vurderingssituasjon som minsker den indre motivasjonen være uheldig? Vi vil i det videre diskutere hvilke faktorer som påvirker arbeidsmotivasjon. Deretter vil vi diskutere hvorvidt performance appraisals virker i relasjon til disse ulike motivasjonsfaktorene, og hvilke atferdsmessige konsekvenser det har.

6 FAKTORER SOM PÅVIRKER ARBEIDSMOTIVASJON

En av virksomhetens oppgaver er å tilrettelegge for gode vilkår for ansattprestasjoner. Som vi har pekt på tidligere, er høy motivasjon en viktig egenskap for gode arbeidsprestasjoner. Det vil derfor være viktig at performance appraisals-systemer ivaretar, og eventuelt øker motivasjonen: *"Still, many organizations express dissatisfaction with their appraisal schemes (Fletcher, 1997). According to Fletcher (2001), this may signal a lack of success of PA as a mechanism for developing and motivating people. There is general consensus among PA researchers and practitioners that assessment of appraisal reactions is important (Keeping and Levy, 2000)"* (Kuvaas, 2006, s. 505). Vi skal derfor undersøke ulike mekanismer som kan ha en innvirkning på ansattes arbeidsmotivasjon og deres oppfattelse av performance appraisals. Gjennom ulike motivasjonskilder kan arbeidsprestasjoner, ekstrarolleatferd, turnoverintensjon og affektiv organisasjonsforpliktelse endres. Vi vil se hvordan slike faktorer kan påvirkes, før vi i kapittel 7 diskuterer hvilke funksjoner performance appraisals kan tjene.

6.2 Faktorer som påvirker ytre motivasjon

Ytre motivasjon har en instrumentell funksjon (Helgesen, 2008), hvor atferden tjener som et redskap for å nå målsettinger. For å undersøke noen faktorer som påvirker ytre motivasjon vil det være interessant å studere hvilke insentiver som styrer en målrettet atferd. Vi vil derfor se nærmere på hvordan ansatte styrer sin atferd ut i fra forventninger til belønninger og konsekvensen av handlinger. *"I arbeidslivet vil rendyrket ytre motivasjon tilsi situasjoner hvor vi gjør jobben vår utelukkende for å oppnå ytre belønninger, som lønn bonus, frynsegoder, eller en forfremmelse, eller for å unngå straff, for eksempel å bli oppsagt eller degradert"* (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 52).

6.2.1 Forventning X-verdi teorien

Forventning X-verdi teorien forklarer hvordan individer kan reagere forskjellig på samme insentiver (Helgesen, 2008). *"Den hevder at målrettet atferd, eller motivasjon, er bestemt av hvor sterk forventning vi har til at en bestemt handling vil føre fram til et bestemt mål, multiplisert med incentivverdien vi legger i målet"* (Helgesen, 2008, s. 92). I en virksomhet vil derfor noen ansatte verdsette lønn og materielle goder mer enn andre. Disse ansattes hovedkilde til motivasjon er det forventede utbyttet fra handlingene. De har et sterkere ønske om belønninger, slik som lønn, titler, anerkjennelse m.m. En

virksomhet kan derfor påvirke disse ansatte ved å etablere en mulighet for belønninger som støtter oppunder deres ønsker og insentivbehov. På denne måten vil for eksempel ekstrarolleatferd kunne påvirkes, ved å skape forventninger om at denne atferden blir belønnet. Dette ved at ansatte føler at virksomheten behandler dem bra ved å betale anstendig for deres prestasjoner. Bonuslønn, slik man så praktisert i Fiat (Merchant & Riccaboni, 1992), kan forventes å være effektivt på ansatte med denne typen motivasjonskilde.

6.2.2 Belønningsstrategier

Lønn og bonus det første mange tenker på hvis man snakker om belønning i arbeidslivet. Materielle goder er attraktiv for de fleste, men noen ansatte responderer særskilt på slike belønninger. Ytre belønninger blir en naturlig konsekvens av gode prestasjoner når virksomheten setter dette som standard, slik vi så f.eks. i Fiats system (Merchant & Riccaboni, 1992). "Ris" og "ros" som tilbakemeldinger kan også fungere som belønningsstrategi ved performance appraisals. Det er noen som mener at bruken av ytre belønningsstrategier *"... bør i størst mulig grad være logiske konsekvenser av den ønskede atferden, hvilket betyr at sosiale insentiver som ros og positiv bekreftelse som oftest er å foretrekke framfor materielle goder"* (Helgesen, 2008, s. 95). Denne formen for tilbakemeldinger kan være effektiv, da stimuli vil iverksettes kort tid etter at atferden har funnet sted. En god prestasjon som skal belønnes ved f.eks. lønnsøkning vil av praktiske årsaker ta flere uker før effekten av vedtaket vises. Belønningsstrategier i form av materielle goder kan også føre til ønsket atferd fra virksomhetens side, men det er større fare for at tid og andre hendelser kompliserer en rettferdig belønningsstrategi.

6.3 Faktorer som kan påvirke indre motivasjon

En stor metaanalyse på jobbdesign og jobbkarakteristikkmodellen konkluderer med viktige indikasjoner på hva som er relevant for økt arbeidsmotivasjon og gode holdninger. Kuvaas & Dysvik fremhever særlig to forhold: *"For det første trenger effektive organisasjoner både god jobbdesign (de originale jobbkarakteristikaene) og gode sosiale relasjoner. For det andre står jobbautonomi i en særstilling når det gjelder å forklare indre motivasjon og produktive jobb- og organisasjonsholdninger"* (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 66). Jobbkarakteristikker og de ansattes autonomi vil være viktig for å fremme de ansattes motivasjon. I tillegg vil det sosiale være sentralt for å holde en lav turnoverintensjon og skape organisasjonsforpliktelse (ibid.). Vi skal nå diskutere hvordan

performance appraisals eventuelt kan legge til rette for jobbautonomi, kommunikasjon og jobbdesign. Dette kan være viktige elementer for opprettholdelsen og utviklingen av indre motivasjon og videre prestasjoner.

6.3.1 Jobbkarakteristikk og autonomi

Hackman and Oldhams' (1976) forskning på jobbkarakteristikkmodellen viser en sterk sammenheng mellom spesielt tre psykologiske tilstander og indre motivasjon. De ansatte må føle at jobben er meningsfull, føle et ansvar for utfallet av sitt eget arbeid, og ha kunnskaper om grunnene til de faktiske resultatene (ibid.). Performance appraisal vil være viktig for at den ansatte skal ha en slik forståelse av seg selv og sitt arbeid. Særlig vil medarbeideren kunne få en større kjennskap til sine egne prestasjoner. Dette gjelder også vedkommendes prestasjon sammenliknet med øvrige ansatte. Den ansatte sin forståelse av egne arbeidsoppgaver og sin egen atferd, knyttes dermed sterkt opp mot indre motivasjon gjennom jobbkarakteristikkmodellen. Det blir derfor interessant å spørre hvordan en ansatt oppfatter seg selv som følge av en performance appraisal. Selve prosessen, eller formålet til vurderingen, erfares av den ansatte på en måte som kan svekke eller styrke den indre motivasjonen. Noen ansatte er av natur mer tilbøyelige til å være indre motivert enn andre (Kuvaas, 2006). Hvis fornøydheten med en performance appraisal varierer som en funksjon av graden av indre motivasjon hos den ansatte, kan det gi verdifull informasjon om hvorvidt en virksomhet bør innføre et slikt system eller ikke (ibid.). I samme studie undersøkte Kuvaas sammenhengen mellom ansattes tilfredshet med performance appraisals-systemet og arbeidsprestasjoner. Den utslagsgivende faktoren som modererte og medierte denne korrelasjonen var nettopp indre motivasjon. Undersøkelsen viste også at affektiv organisasjonsforpliktelse var positivt relatert til indre motivasjon og turnoverintensjon var negativt korrelatert.

Deci & Ryan diskuterer hvordan målsettinger er viktig for at de ansatte skal være tilfreds. *"Together, these results suggest that even highly efficacious people may experience less than optimal wellbeing if they pursue and successfully attain goals that do not fulfill basic psychological needs"* (Deci & Ryan, 2000, s. 75). Hvis virksomhetens mål samstemmer med medarbeiderens behov, overbevisninger og målsettinger vil dette påvirke hvor tilfreds de ansatte er. Dette kan i neste rekke kunne påvirke den indre motivasjonen. Self Determination Theory (SDT) skiller mellom autonom og kontrollert motivasjon. (Gagné & Deci, 2005). Autonom motivasjon er selvstendighet og frihet til å

ta egne valg. Indre motivasjon er et eksempel på dette fordi man gjør en aktivitet på grunn av et frivillig valg og eget ønske. Kontrollert motivasjon involverer en følelse av press og tvang. Her brukes ofte en form for ytre belønninger og straff (ibid.). SDT fokuserer videre på ulike underliggende regulatoriske prosesser og erfaringer, som skaper enten autonom eller kontrollert motivasjon. Faktorer som selvbestemmelse (autonomi), sosial tilhørighet og følelsen av mestring er sentrale for ansattes motivasjon (Kuvaas & Dysvik, 2012). I en performance appraisals hvor disse behovene ikke blir møtt, vil kanskje motivasjonen svekkes. En stor metaanalyse med ca. 220.000 respondenter viste at ansatte med høy grad av autonomi har høyere indre motivasjon, affektiv organisasjonsforpliktelse og bedre arbeidsprestasjoner (Kuvaas & Dysvik, 2012). Dette viser hvordan en performance appraisal må ivareta viktige psykologiske behov hos den ansatte, hvis effekten av vurderingen skal bli indre motiverte ansatte og samtidig skape ønskelig atferd.

6.3.2 Hva kan ledelsen gjøre?

En studie av Kuvaas i 2009 så på kilder til indre motivasjon med utgangspunkt i behovsteorier (Kuvaas & Dysvik, 2012). I dette studiet

"[...] operasjonaliserte vi kilder til indre behovstilfredsstillelse gjennom tre variabler som alle er mulige å påvirke fra et ledelsesståsted, nemlig ansattes opplevelse av jobbautonomi, opplevelse av samhandling med andre i jobbutførelsen samt opplevelse av nærmeste leders evne til å stimulere den ansattes ferdighetsutvikling, autonomi og kompetanseopplevelses, som vi for enkelthets skyld kan kalle støttende ledelse" (Kuvaas & Dysvik, 2012, ss. 66-67)

Studiet underbygger det sterke behovet for autonomi, men også støttende ledelse. Kuvaas tolker resultatet av studiet dit hen at støttende ledelse ikke har noen direkte effekt på arbeidsprestasjon, men en indirekte effekt via indre motivasjon. Derimot har både samhandling og autonomi ha direkte effekt på arbeidsprestasjoner, og i tillegg en effekt via indre motivasjon (Kuvaas & Dysvik, 2012). Dette viser noen egenskaper ledelsen kan styre etter, men også hvor viktig indre motivasjon er i seg selv.

Gagné & Deci (2005) hevder at optimalt utfordrende arbeidsoppgaver er høyst indremotiverende. Og at positive tilbakemeldinger fremmer indre motivasjon ved å gi en følelse av kompetanse når den ansatte opplever seg selv som ansvarlig for gode prestasjoner. Da vil feedback gjennom performance appraisals kunne øke den indre motivasjonen. Dette fordi feedback kan øke den ansattes oppfattelse og forståelse av egen

kompetanse og prestasjoner. Kunnskap om resultater og konsekvenser av egen atferd kan på den måten skape en slags læringsprosess. Hvis den ansatte får vite hva som kan forbedres, og kan jobbe med å øke sin kompetanse, vil appraisals-resultatene kunne brukes til noe konstruktivt. Gjennom tett oppfølging hvor lederen kjenner medarbeiderens kompetansenivå, interesser, styrker og svakheter vil det kunne utvikles tilpassede arbeidsoppgaver og målsettinger. En mulig konsekvens av dette vil være økt mestringsfølelse og selvtillit. Forventninger til om man mestrer aktiviteten kan avgjøre hvor mye innsats som ilegges arbeidsoppgaven, og hvordan man takler utfordringer (Bandura, 1977). Når den ansatte virkelig er interessert i arbeidet og opplever en progresjon, skapes det trolig en indre motivasjon til å utføre aktivitetene ennå bedre på lang sikt. Mestringsforventning kan på den måten fremme motivasjon (Woolfolk, 2004). I forhold til performance appraisals vil dermed mestringsmotiverte ansatte søke suksess i de arbeidsaktivitetene som kan måles. På den måten vil den ansatte forvente suksess og positive erfaringer hvis aktivitetene virker overkommelige. Dette innebærer et ønske om å prestere så godt som mulig (Aakerøe, 1997). Mestringsfølelsen vil kanskje påvirke det forholdet den ansatte har til sine arbeidsoppgaver. Hvis performance appraisals skaper en prestasjonsangst ved at alt skal måles, vil det kunne ha negative effekter på motivasjonen. Spesielt hvis resultatene skaper en forventning om å mislykkes neste gang (Woolfolk, 2004). Vi skal senere diskutere flere av disse momentene i tilknytning til læring og tilbakemeldinger.

6.4 Faktorer som kan påvirke prososial motivasjon

Prososial motivasjon antar at det vil være gunstig å behandle ansatte godt. Gjennom å vise til flere metaanalyser viser Kuvaas & Dysvik (2012) de positive effektene ved å gi medarbeideren en følelse av å bli behandlet godt. Hvordan den ansatte blir behandlet, har videre en relasjon til graden eller typen av blant annet organisasjonsforpliktelse, organisatorisk støtte og opplevd rettferdighet. Arbeid med prososial motivasjon er derfor viktig, fordi ansatte vil kunne respondere mer positiv på organisatoriske tiltak og strategier som er positive for virksomheten (ibid.), for eksempel performance appraisals. Generelt kan vi si at tiltak som den ansatte responderer positivt på, og som skaper en følelse av gjensidig tilhørighet, legger til rette for prososial motivasjon.

6.4.1 Rettferdighet, identifikasjon og sosiale bytterelasjoner

Performance appraisals skal sammen med andre HR-tiltak bygge en felles identitet og retning i virksomheten. Derfor kan man tenke seg at: *"God motivasjon krever at personen over tid opplever en stor grad av likevekt mellom det han eller hun bidrar med og det han eller hun får igjen. Ledere må derfor sørge for at medarbeideren har oppmerksomheten rettet mot de sentrale arbeidsoppgavene og de resultatene som han eller hun oppnår ved å utføre den"* (Aakerøe, 1997, s. 121). En felles oppmerksomhet kan dermed skapes mot viktige arbeidsoppgaver og målsettinger. Lederen må bruke metoder som ivaretar en god relasjon mellom ansatte og virksomheten for å dyrke dette. Dette temaet kan studeres som bytterelasjoner, hvor atferden blir et resultat av de sosiale forholdene.

Flere metaanalyser av forskning på sosiale og økonomiske bytterelasjoner viser at *"jo mer medarbeiderne har en sosial bytterelasjon til sin leder, jo bedre arbeidsprestasjoner og jo mer ekstrarolleatferd"* (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 73). Slike sosiale bytterelasjoner bygger på en tillitt og en tro på at innsatsen blir belønnet, selv om det eksisterer en usikkerheten om hva en får igjen og når. Forholdet mellom lederen og de ansatte blir således viktig. Hvis dette båndet blir pleiet og ivaretatt, kan det få positive effekter på medarbeiderens prososiale motivasjon. Gjensidighet og tillitt vil sann sett være å foretrekke i de fleste organisatoriske settinger. Det samme gjelder forholdet mellom de ansatte. Kuvaas & Dysvik (2012) refererer til en undersøkelse av virksomheter sin investering i sine ansatte og vikarer, hvor de sammenliknet to konkurrerende modeller: samarbeidsmodellen og sammenlikningsmodellen. Et klima som er basert på samarbeid og læring mellom de ansatte foretrekkes fremfor konkurranse og sammenlikning. De ansatte må føle at virksomheten investerer i dem. Disse antagelsene støttes også fra andre undersøkelser i forbindelse med sosiale og økonomiske bytterelasjoner (ibid.). Dette kan skape problemer i forhold til komparative performance appraisals, som på flere måter fremmer forskjeller fremfor samarbeid. Hvis dette er tilfelle vil det være vanskeligere å bygge en grunnleggende prososial motivasjon for alle medarbeiderne. Det vil derfor være viktig at performance appraisal-systemet ivaretar et godt relasjonelt bånd mellom lederen og medarbeideren, medarbeideren og kollegaene og medarbeideren og virksomheten. Performance appraisals og prososial motivasjon kan på den måten være gjensidig påvirkende i selve vurderingssituasjonen, men også gjennom det sosiale felleskapet blant medarbeiderne.

Den prososiale motivasjonen formes også av de ansattes opplevelse av appraisal-prosessen som rettferdig. Forskning på opplevelsen av rettferdighet kan deles i tre ulike former (Kuvaas & Dysvik, 2012):

- Utfallsrettferdighet (Er utfallet rettferdig?)
- Prosedyremessig rettferdighet (Er prosedyrer og kriterier for beslutningen rettferdig?)
- Mellommenneskelig rettferdighet (Opptrer andre på en rettferdig måte?)

Tilbakemeldinger vil på den måten oppfattes av medarbeideren på en spesifikk måte, som vil påvirke følelsen av felles identitet, normer og verdier. Prososial motivasjon blir således en kommunikativ prosess. Medarbeideren kan oppfatte relasjoner og tilbakemeldinger som rettferdige eller urettferdige, basert på egen oppfatning av situasjonen og budskapet. De ulike formene vil ha forskjellige kilder til hvordan medarbeideren opplever graden av rettferdighet ved en avgjørelse. Utfallsrettferdighet refererer for eksempel til spørsmål som "hvorfor fikk jeg ikke lønnsøkning?". Prosedyremessig rettferdighet refererer for eksempel til spørsmål om informasjonsbehandling, objektivitet, etikk, valgfrihet osv. Til slutt vil mellommenneskelig rettferdighet kunne referere til for eksempel spørsmål om hvorvidt lederen opptrer rettferdig overfor en spesifikk medarbeider (ibid.). Medarbeideren opplevelse av rettferdighet vil påvirke den samlede prososiale motivasjon. Et performance appraisals-system som oppfattes som for eksempel prosedyremessig urettferdig, vil kunne skape en mistillit til hele vurderingssystemet og virksomheten. Det er verdt å merke seg at dette er subjektive størrelser. En ansatt kan oppleve prosessen rettferdig, mens en annen er helt uenig. Man får med det samme problem som ved motivasjon: opplevelsen av performance appraisals er potensielt veldig varierende grunnet individuelle forskjeller.

6.4.2 Organisasjonsforpliktelse og organisatorisk støtte

Organisasjonsforpliktelse og organisatorisk støtte beskriver atferd som er tett knyttet opp mot prososial motivasjon. Medarbeiderne må føle en støtte og et felleskap med virksomheten hvis den prososiale motivasjonen skal ivaretas, og føre til medarbeidere med høy organisasjonsforpliktelse. Organisasjonsforpliktelse kan defineres som "[...] *en medarbeiders identifikasjons med og involvering i en gitt organisasjon*" (Kuvaas &

Dysvik, 2012, s. 68)-Trekomponent-modellen (Meyer & Allen, 1991) skiller mellom tre former for organisasjonsforpliktelse, som kan ha ulike atferdsmessige effekter:

- Affektiv organisasjonsforpliktelse refererer til et ønske. Som er et resultat av arbeidserfaringer kan man få en følelse av komfort og personlig kompetanse. På den måten skapes en emosjonell tilknytting og identifikasjon med organisasjonen
- Kalkulerende organisasjonsforpliktelse refererer til et behov for å bli i organisasjonen. Det er eventuelle kostnader ved å forlate organisasjonen som er avgjørende.
- Normativ organisasjonsforpliktelse er en følelsesmessig forpliktelse. Det er en internalisert norm som skaper en tilknytting og identifikasjon til organisasjonen.

Det skapes en lojalitet fordi den ansatte føler en må gi noe tilbake (ibid.).

Kuvaas & Dysvik (2012) viser til en metaanalyse rettet mot disse formene for organisasjonsforpliktelse. *"Når det gjelder kilder til organisasjonsforpliktelse, er forhold som opplevd støtte fra organisasjonen, transformasjonsledelse, opplevelse av rettferdig utfall, prosedyrer og ledere de sterkeste forklaringene på affektiv og normativ organisasjonsforpliktelse"* (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 69). Den affektive og normative organisasjonsforpliktelsen blir sett på som mer produktiv og ønskelig enn den kalkulerende formen. I tillegg viser metaanalysen at organisatorisk støtte er positivt relatert til affektiv organisasjonsforpliktelse, mens den er negativt relatert til kalkulerende organisasjonsforpliktelse (Kuvaas & Dysvik, 2012). En prososial motivasjon burde derfor ikke utvikles til å bli en økonomisk bytterelasjon. Det er medarbeiderens identifikasjon og tilknytting til virksomheten som skaper effektiv prososial motivasjon. Det vil derfor være interessant om ulike performance appraisals-systemer kan bidra til å skape affektiv- og normativ organisasjonsforpliktelse. Det vil også være et poeng å relatere en slik type prososial motivasjon til indre- og ytre motivasjon. For eksempel vil kanskje en affektiv organisasjonsforpliktelse enklere identifiseres med en indre motivert ansatt, nettopp på grunn av en eksisterende personlig emosjonell identifikasjon til sine arbeidsoppgaver. Vi vil derfor diskutere sammenhengene mellom de ulike motivasjonstypene i neste avsnitt.

6.5 Indre, ytre eller prososial motivasjon?

Påvirker performance appraisals alle de tre motivasjonstypene, bare en om gangen eller ingen av dem? En performance appraisal-prosess vil påvirke medarbeideren negativt, nøytralt eller positivt i forhold til motivasjon. Denne oppgaven har vektlagt betydningen

av indre motivasjon. Men denne motivasjonstypen vil sjelden eksistere i et vakuum. Det kan for eksempel finnes situasjoner der ytre motivasjon er nødvendig. Den ytre motivasjonen kan brukes for å støtte læringen eller utviklingen som skal ta plass (Woolfolk, 2004). For eksempel vil høyere lønn kunne føre til at medarbeideren føler seg verdsatt, eller at det er et rettferdig utfall. Dette trenger ikke å minske den indre motivasjonen. Muligens vil det heller være en positiv indirekte effekt, som støtter opp under en eksisterende affektiv organisasjonsforpliktelse, eller ekstrarolleatferd. Kilden til ytre motivasjon blir på den måten et symbol. Dette symbolet trenger ikke nødvendigvis å være direkte motstridene til eller ødeleggende for indre motivasjon.

En studie av Grant, Nurmohamed, Ashford, & Dekas (2011) viser en annen side av denne diskusjonen. Sammenhengen mellom indre- og ytre motivasjon (de bruker begrepene autonom- og kontrollert motivasjon) ble studert. De konkluderer med at gode resultater kommer av høy indre motivasjon, men at den ytre motivasjonen i tillegg må være (ibid.). Det kan med andre ord skapes negative effekter hvis en virksomhet overfokuserer på ytre belønninger. Et problem vil kunne være hvis den ytre motivasjonen tar over som motivasjonskilde hos en allerede indre motivert ansatt. På den måten vil den ene motivasjonskilden styrkes på bekostning av den andre. Som tabellen i avsnitt 5.2.1 viste er indre motivasjon mer kraftfull enn ytre motivasjon. Å gjøre indre motiverte ansatte ytre motivert, vil i så måte svekke den totale motivasjonseffekten på prestasjoner. Gitt Grant, Numohamed, Asford & Dekas (ibid.) syn er de to motivasjonskildene gjensidig utelukkende og fremstår som konkurrenter.

Som vi pekte på tidligere mener Kuvaas og Dysvik (2012) at det eksisterer en negativ korrelasjon mellom indre- og ytre motivasjon. Det viser at medarbeidere ofte er enten indre- eller ytre motiverte når de utfører en aktivitet. Dette blir på mange måter et motstykke til expectancy- theory, hvor indre- og ytre motivasjon antas å være gjensidig forsterkende. Derfor vil det være et poeng at selv om det eksisterer et skille i hva som er bevegelsesgrunnen for aktiviteten, vil det eksistere ulike motivasjonskilder. Dette uavhengig om de kan sameksistere eller om de er gjensidig utelukkende. I de fleste virksomheter vil det uansett eksistere ytre motivasjonsfaktorer. Derfor er det vanskelig å argumentere for et system uten ytre motivasjonskilder, for å heller tilrettelegge for indre motivasjon. De færreste vil jobbe uten lønn, uansett hvor indre motivert de er. Derfor vil en virksomhet kanskje heller måtte vurdere graden av fokus på kilder til indre- og ytre

motivasjonsutvikling. En forståelse av hvordan disse påvirker hverandre vil også være hensiktsmessig, selv om det selv ikke i akademia virker å være enighet om dette. En del av denne diskusjonen vil gå igjen i kapittel 7 i forbindelse med performance appraisals ulike funksjoner.

Det er grunn til å tro at det også eksisterer en interaksjon mellom indre- og prososial motivasjon (Kuvaas & Dysvik, 2012). Noe av den samme diskusjonen som vi gjorde i sammenheng med indre- og ytre motivasjon kan føres her. "Numerous other studies have shown that conditions which tend to undermine autonomous motivation also tend to diminish prosocial behavior" (Gagné & Deci, 2005, s. 351). Altså kan man ved å tilrettelegge for indre motivasjon også skape prososial motivasjon, nærmest som en bivirkende effekt. Dermed vil faktorer som støtter opp eller underbygger indre arbeidsmotivasjon også kunne få konsekvenser for prososial motivasjon. Ett annet poeng er hvis indre motivasjon er fraværende, vil kanskje prososial motivasjon føles påtvunget. Indre motivasjon er relatert til en følelse av autonomi. Når denne følelsen forsvinner vil kilden til prososial atferd ene og alene kunne identifiseres som tilbakebetaling til virksomheten, noe som i ytterste konsekvens kan føles som press. Ifølge Grant (2008) kan indre motivasjon på denne måten opptre som en betingelse for at prososial motivasjon skal føre til gode resultater, i hvert fall på visse nivåer. I to studier konkluderte Grant med følgende: *"The two studies thereby provide convergent support for the role of intrinsic motivation in strengthening the association between prosocial motivation and persistence, performance, and productivity"* (Grant, 2008, s. 54). Dette understreker betydningen av å studere kilder til indre- ytre- og prososial motivasjon i relasjon til hverandre. Samtidig må man innse at alle de tre motivasjonstypene eksisterer i de fleste jobbsammenhenger. Å ekskludere noen av dem vil derfor være problematisk.

6.5.1 Hvordan kan virksomheten skille mellom motivasjonskildene?

Gagné & Deci (2005) skiller mellom kontrollert- og autonom ytre motivasjon. Ved kontrollert ytre motivasjon styres den ansatte av eksterne forhold og hvilke konsekvenser atferden har. For eksempel vil belønning eller straff ha en direkte effekt på den ansattes atferd. Ved autonom ytre motivasjon styres den ansatte av eksterne motivasjonskilder som har blitt internalisert. Den ansatte føler en identitet til aktivitetene som gjennomføres, gjennom for eksempel felles normer og mål. Den sistnevnte versjonen av ytre motivasjon skaper et mer personlig forhold til arbeidsoppgavene. Virksomheten og medarbeideren

kan på denne måten jobbe mot samme retning og mot like målsettinger, basert på felles forståelser og identitet. Denne kilden på motivasjon likner mye på det vi tidligere har skrevet om indre motivasjon. Selv som skillet mellom indre motivasjon og ytre motivasjon virker tilsynelatende lite, er det fortsatt en sentral forskjell ved hvilken motivasjonskilde som skaper atferden. Skillet mellom indre motivasjon og autonom ytre motivasjon er at *"Integrated regulation does not, however, become intrinsic motivation but is still considered extrinsic motivation (albeit an autonomous form of it) because the motivation is characterized not by the person being interested in the activity but rather by the activity being instrumentally important for personal goals"* (Gagné & Deci, 2005, s. 335). Skillet går altså på at autonom ytre motivasjon er ytre motivasjon, fordi det er viktig for personlige målsetninger. Indre motivasjon er at den ansatte er genuint interessert i oppgaven.

Vi vil i denne oppgaven hovedsakelig skille mellom autonom og kontrollert motivasjon, eller indre- og ytre motivasjon. Poenget er at en slik oppdeling av ytre motivasjon, slik Gagné & Deci (2005) gjør, viser at skillet mellom indre og ytre motivasjon ikke nødvendigvis er veldig tydelig. I tillegg vil det være avgjørende å studere ytre motivasjon som et nyansert begrep i forhold til arbeidsmotivasjon. Ytre motivasjon kan være ulikt i innhold, og i grad av autonomi. På denne måten kan vi studere i hvilken grad ytre motivasjon fungerer, også i forhold til andre motivasjonskilder. Dette kan illustreres ved en studie som viste at: *"Together, the studies suggest that autonomous motivation, consisting of a mix of intrinsic motivation and internalized extrinsic motivation, is superior in situations that include both complex tasks that are interesting and less complex tasks that require discipline"* (Gagné & Deci, 2005, s. 347). Altså er kombinasjonen mellom indre motivasjon og kontrollert ytre motivasjon jevnt over den beste for utførelsen av arbeidsoppgaver. Et sentralt poeng i oppgaven er at ytre motivasjon er et komplekst fenomen. I flere sammenhenger kan ytre motivasjon forstås som motsigende til andre motivasjonskilder, men andre ganger kan denne type motivasjon opptre som supplerende. Dette er spesielt viktig å diskutere i forbindelse med performance appraisals, som ofte har innslag av administrative og utviklende funksjoner som kan påvirke spesielt ytre motivasjon, men også indre- og prososial motivasjon.

7 ADMINISTRATIVE OG UTVIKLENDE PERFORMANCE APPRAISALS

Vi skal nå drøfte hvordan performance appraisals og arbeidsmotivasjon henger sammen og påvirker hverandre. Vi har så langt sett på forholdet mellom motivasjon og forhold som påvirker ønsket atferd i en jobbsammenheng. Arbeidsprestasjoner, affektiv organisasjonsforpliktelse, ekstrarolleatferd og turnoverintensjon må antas å kunne påvirkes av performance appraisals. En slik antakelse er en forutsetning for å kunne diskutere performance appraisals utviklende funksjon. Hvis den skal endre atferd må den kunne ha en effekt på disse fire forholdene. Samtidig har performance appraisals en administrativ funksjon, som et informasjonsinnsamlings-verktøy for ledelsen. Som et organisatorisk verktøy er det flere dystre spådommer omkring bruken av slike administrative hjelpemidler.

"For det første finner Pulakos i en undersøkelse at kun 10 prosent av medarbeiderne mener at organisasjonens prestasjonsledelsessystem hjelper dem til å bli bedre i jobben. For det andre viser en metaanalyse at vi i gjennomsnitt kan forvente moderate positive effekter av ulike tilbakemeldinger gitt til medarbeiderne, mens vi i 33- 38 prosent av tilfellene faktisk kan forvente negative effekter." (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 143).

Performance appraisals har på denne måten en klar effektside. Det interessante vil være hvordan virksomheten kan motvirke slike negative effekter. Hvis virksomheten skal bruke et performance appraisals-system burde man være klar over konsekvensene av systemet og hvilke funksjoner den har. Kuvaas & Dysvik (2012) gjør en skille mellom administrative og utviklende HR-tiltak. Tilsvarende skiller Boswell & Boudreau (2002) mellom administrative, og evaluerende bruk av performance appraisals. En slik type oppdeling kan være hensiktsmessig for denne oppgaven også. Uavhengig av formen på performance appraisals, vil funksjonen til en performance appraisals si noe om hva intensjonen og formålet med prosessen er. En administrativ funksjon innebærer kartlegging og måling av ansattes prestasjoner som grunnlag for videre administrative og strategiske beslutninger. En utviklende funksjon har større fokus på de ansatte. Et slikt formål har til hensikt å utvikle motivasjon, holdninger, ferdigheter etc. hos de ansatte, som i tur skaper bedre prestasjoner og mer fornøyde ansatte. De fleste holder den utviklende funksjonen gjevere, og det antas at den har en større merverdi enn den administrative funksjonen. Praksis og forskning er derfor mer opptatt av den utviklende siden av performance appraisals (Kuvaas & Dysvik, 2012). Ved å studere administrative og utviklende funksjoner adskilt, kan vi bedre bedømme om ulike appraisals-systemer

ivaretar kun en av funksjonene, eller om de kan kombineres og supplere hverandre. Det gjør det også lettere å studere virkninger på medarbeiderens motivasjon, virksomhetens målsetninger og kombinasjonen av disse to.

7.1 Performance appraisals administrative funksjon

De ulike formene for performance appraisals kan gi ulike inntrykk i forhold til funksjoner. De mest ytterliggående formene, slik som rank-and-yank, har opplagt en administrativ funksjon. Dette ved å gjøre det tydelig for omverden hvem som bør sies opp, hvem som trenger utvikling og hvem som skal få store belønninger. Andre former, slik som f.eks. BOS, avdekker forhold om atferd, og er kanskje ikke like lett å bruke som et verktøy for administrative beslutninger. Men førsteinntrykkene ved de ulike appraisals-formene, er ikke nødvendigvis fasiten på hvilken funksjon den enkelte form tjener. Det er flere momenter som påvirker og påvirkes av denne prosessen. Derfor vil vi videre diskutere noen elementer som kan både styrke og svekke troverdigheten til performance appraisals som et administrativt verktøy.

7.1.1 Kontroll og autonomi

Av særlig interesse fra medarbeiderens side, vil kanskje være spørsmålet om vurderingssystemet brukes for å overvåke og kontrollere aspekter av deres arbeidshverdag. Hvis dette er tilfellet, vil atferden bli forsøkt kontrollert gjennom den administrative funksjonen. Ved å skape kontrollmekanismer som styrer atferd vil virksomheten skape forutsigbarhet (Klev & Levin, 2009). Dette skjer ved at virksomheten skaffer seg informasjon som forhåpentligvis gir bedre predikasjonsevne ved beslutninger. Ved å innhente informasjon om den enkelte har virksomheten hele tiden kontroll på hvordan medarbeideren presterer. Dette kan også uttrykkes i form av belønninger. I slike tilfeller tjener performance appraisals som det administrative verktøyet som bestemmer lønnsreguleringer. Gjennom informasjonsinnhenting har virksomheten et stadig overblikk, også over prosesser på individnivå. Det vil skape insentiver for medarbeiderne til å jobbe i samme retning som virksomhetens målsettinger, fordi hver enkelt blir kontrollert. Dette kan gi assosiasjoner til deler av logikken i klassisk scientific management-teori (Clegg, Courpasson, & Phillips, 2006). Man skal heller ikke se bort i fra at et system som gir presis informasjon som fører til bedre beslutninger, har den tilleggseffekt at ansatte opplever beslutningene mer riktige og rettferdige.

Følelsen av å bli kontrollert kan også føre til mindre indre motiverte arbeidere. En grunn til dette kan være følelsen av mistillit som oppstår ved at autonomien for den enkelte ansatte reduseres. Således blir ønsket atferd utført, fordi uønsket atferd blir straffet og god atferd blir belønnet. I forbindelse med performance appraisals blir konsekvensen av kontroll at motivasjonen blir dominert av ytre forhold. Medarbeiderens ønsker, behov og forklaringer bortfaller, ved at kontroll og tilhørende tilbakemeldinger fokuserer på det mål- og kontrollerbare. SDT kan bidra til diskusjonen om ansattvurderinger som en kontrollmekanisme. SDT fokuserer på opprettholdelsen av motivasjon over tid, og plasserer individet i en sosial virkelighet. Dette blir også viktig fordi det kan bidra til å forstå hvordan ansattvurderinger kan endre motivasjonen, basert på sosiale-, behovs- og personlighetsfaktorer (Gagné & Deci, 2005). I forhold til performance appraisal er det viktig at tilbakemeldingene tolkes som informasjon om egen kompetanse, og tilfredsstiller individuelle autonomibehov. Gagné & Deci (ibid.) mener at dette er viktig for å øke den indre motivasjonen. Den administrative funksjonen vil med dette endre karakter, ved at medarbeiderne styrer sin atferd ut i fra den tilro ledelsen har til dem. En autonomistøttende ledelsesstil ivaretar viktige verdier i den ansatte. Det kan tilrettelegges for medarbeidere med høyere affektiv organisasjonsforpliktelse, bedre arbeidsprestasjoner og bedre holdninger til virksomheten.

En stor metaanalyse studerte hvilke effekter medarbeiderens opplevelse av kontroll hadde på forskjellige variabler (Spector, 1986). Undersøkelsen viste at ansatte som opplever relativt høy grad av selvkontroll i arbeidet var mer fornøyd, dedikert, involvert og motivert. De presterte også bedre og hadde høyere forventninger til eget arbeid (ibid.). Hvis ansatte får arbeide med en viss grad av selvbestemmelse har det positive utslag på sentrale faktorer for arbeidsprestasjoner. Derfor må virksomheten velge om kontrollen skal ligge fullstendig hos lederne, eller om noe av denne makten kan skyves ned til hver enkelt ansatt. Sistnevnte alternativ kan ha en motiverende effekt for de ansatte. *"Empirisk forskning på jobbdesign og den såkalte jobbkarakteristikamodellen modellen viser at indre motivasjon øker med opplevelsen av mening, ansvar og kunnskap, og at kildene til disse opplevelsene er jobber som krever variasjon i ferdigheter, og som gir grunnlag for oppgaveidentitet og oppgavebetydning samt jobbautonomi og tilbakemelding på utført arbeid"* (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 65). Det kan virke som om forholdet mellom kontroll og autonomi ved performance appraisals står i et motsetningsforhold. Det er fordi en tettere kontroll av den ansatte potensielt kan redusere den ansattes mulighet for

selvbestemmelse. Dette kan igjen føre til lavere motivasjon og prestasjon. En virksomhet må således gjøre en prioritering av de to, hvor det å gi mye frihet til den ansatte kan komme på bekostning av den administrative funksjonen ved performance appraisals.

En performance appraisal som MBO har en klar kontrollerende funksjon ved at man forsøker å styre prestasjoner gjennom vurderinger av måloppnåelse. Måten man måler og tallfester prestasjoner gir en kontrolleffekt som kan påvirke motivasjonen. Vi påpekte tidligere at måten tilbakemeldinger gis vil ha en effekt. Deci, Connell & Ryan (1989) hevder at tilbakemeldingsmåten er avgjørende for om appraisal-prosessen oppleves kontrollerende eller ikke. *”Thus, for example, Ryan (1982) reported that positive feedback could be experienced as either informational or controlling, depending on the experimenter's style of communication”* (Deci, Connell, & Ryan, 1989, s. 581). De mellommenneskelige relasjonene kan bety mye, og får betydning for opplevelsen av appraisal-prosessen. Selv om den administrative funksjonen på mange måter kan virke kontrollerende, vil god behandling av relasjonene og psykologiske behov kunne dempe denne effekten. Deci, Connell & Ryan (1989) fremhever videre at vurdereren må forstå den ansattes referanseramme. Ved å forstå og anerkjenne den som vurderes sine behov, følelser og holdninger i forhold til den aktuelle situasjonen, vil vedkommende kunne være mer tillitsfull til konteksten. Dette vil fremme initiativ og deltakelse fra den ansatte, da vedkommende har en tro på imøtekommenhet (ibid.). Ved å ta hensyn til slike autonome og psykologiske faktorer vil ikke den administrative funksjonen forsvinne, men de negative effektene på arbeidsmotivasjonen vil være mindre fremtredende. Men det er selvfølgelig en vanskelig balansegang i spørsmålet om hvor kontrollorientert en performance appraisals kan være, uten de uønskede bieffektene på autonomi og motivasjon.

7.1.2 Informasjon og bruksområde

Virksomheten må bestemme hvilke kriterier medarbeideren skal måles mot. Skillet mellom gode og dårlige resultater må spesifiseres. Performance appraisals som et administrativt verktøy skal være en kilde til informasjon, for både ledelsen og medarbeiderne. Aakerøe (1997) påpeker at om en personalvurdering skal gi god informasjon, må områdene som vurderes og vurderingskriteriene være kjent for alle, både de som vurderer og de som blir vurdert. Transocean sin brukerveiledning tjener som et eksempel på dette. Her finner man formålet med systemet, hva som vurderes, samt

vurderingsskjemaene i de ansattes personalhåndbok (NOPEF i Transocean, 2003). Det presiseres også at brukerveiledningen er skrevet fra lederens ståsted, slik at de ansatte kan vite hvilke vurderinger og avveininger vurdereren gjør. Vurderingen av medarbeidere i virksomheten kan ha ulike formål og målsettinger. Men det vil uansett være interessant å diskutere hvordan virksomheten vil prosessere slik data, og hvordan de ansatte påvirkes av dette arbeidet.

Det er også viktig å skille mellom ulike bransjer, virksomheter, stillinger og arbeidsoppgaver. Det vil være noen virksomheter som fungerer bedre i forhold til prestasjonsmålinger og standardiseringer. For eksempel kan det være enklere å måle en enkel standardisert arbeidsoppgave enn en mer kompleks og sammensatt oppgave. Dette gjelder særlig hvis aktiviteten som gjennomføres er enkel å identifisere og måle uten påvirkning utenifra (Kuvaas & Dysvik, 2012). Kompleksiteten i arbeidsoppgavene kan dermed ha en betydning for om vurderingssystemet fungerer godt som et administrativt verktøy. Mindre komplekse arbeidsoppgaver og tydeligere definerte ansvarsområder gjør det trolig lettere å administrere. Men for den ansatte vil dette ha negative sider for motivasjonen. Gagné & Deci (2005, s. 352) gir uttrykk for noe av det samme: *"In other words, with more interesting, complex, and important jobs, autonomous motivation has positive relations both to performance and to job satisfaction and well-being, whereas with mundane and boring tasks controlled motivation may have a short-term performance advantage but leads to poorer adjustment and well-being"*. Et poeng blir at kompleksiteten i arbeidsoppgavene har betydning for hvor målbare de er, og hvor lette/vanskelige de er å administrere. Det er grunn til å tro at en virksomhet i stor grad kan designe stillingsinnhold. En avveining blir derfor relasjonen mellom muligheten til å administrere og arbeidsmotivasjonen til de ansatte.

Ansattvurderingene må være nøyaktig nok til å evaluere de viktigste aspektene av de ansattes prestasjoner. Man antar gjerne at dette skjer når den som skal vurdere, er i stand til å gi presise vurderinger av viktige forhold ved den ansattes prestasjoner (Murphy & Cleveland, 1995). Murphy & Cleveland (ibid.) mener at vurderingen vil stemme best når:

- Organisatoriske normer støtter en distinksjon mellom ansatte på basis av prestasjoner. Altså at virksomheten har maskuline konkurranse-pregede verdier som legger til rette for å skille ansatte fra hverandre på basis av prestasjoner (Fivelsdal, Bakka, & Nordhaug, 2004).

- Den som vurderer må oppleve en sterk korrelasjon mellom vurderingene vedkommende gir og konsekvensene vurderingen medfører.
- At konsekvensene skal være basert på nylige prestasjoner
- At opplevelsen av positive konsekvenser skal være betydelig større enn opplevelsen av negative konsekvenser som følge av svake vurderingsskårer.

Disse punktene er listet for administrativ bruk av performance appraisals. De sier noe om hva som kan sørge for legitimitet ved beslutningstaking på grunnlag av en performance appraisal. Kanskje vil dette også påvirke hvor suksessfullt performance appraisals vil være som et administrativt verktøy.

7.1.3 Hvem vurderer?

En faktor ved performance appraisal er hvem som vurderer. Tradisjonelt var dette skillet enkelt da det gjerne var en leder som vurderte sine nærmeste underordnede (Kuvaas & Dysvik, 2012) Men i nyere tid har man begynt å praktisere appraisals med andre og flere perspektiver på vurderingene (Pulakos & O'Leary, 2011) . Men det er heller ikke alltid at vurderingene gjøres utelukkende på objektive resultater. Statoil hevder blant annet at prestasjonsvurderingene de bruker kun inngår som en større del av ansattvurderingen, hvor også kollegaer, lederen og den ansatte selv får være med på vurderingen av den enkeltes prestasjoner (Teknisk Ukeblad, 2010a). På den måten blir ansattvurderingen en kombinasjon av subjektive-, objektive- og relative vurderinger fra flere forskjellige hold. Enkelte tar til orde for slike *multisource ratings*. "*As managers, peers, direct reports, and customers see different aspects of a person's performance, multisource assessments enable a more complete assessment of performance*" (Pulakos & O'Leary, 2011, s. 153). En kollega vil kanskje prioritere trygg og forutsigbar atferd og vurdere fra et kollegialt ståsted. En leder vil heller sette pris på løsningsorientering, effektivitet og fleksibilitet, og vurdere fra et organisatorisk ståsted. Således vil ledervurderinger kanskje tjene de administrative funksjonene bedre, mens kollega- og selvurderinger vil være mer nyttig for å få frem flere perspektiver ved arbeidsforholdet. Sistnevnte vil kanskje gi bedre grunnlag for tilpasning av egen atferd i ulike arbeidssituasjoner. Selvurderinger og kollega-vurderinger vil det kanskje være vanskeligere å gjøre administrative beslutninger på grunnlag av. De tradisjonelle vurderingene utført av lederen er det dominerende og er det vanlige utgangspunktet ved performance appraisals.

7.1.4 Hva med lederens motivasjon?

Den som skal utføre performance appraisals er også et individ med egne insentiver og motivasjoner. Derfor kan det være et poeng å understreke at selv om en virksomhet har et standardisert vurderingssystem, er det opp til lederen å gjennomføre hele prosessen. Den er tidkrevende. Den krever også mye innsats fra den som faktisk skal vurdere alle sine nærmeste underordnede. Selv om denne oppgaven har et hovedfokus på motivasjonen til de som skal vurderes, kan det være interessant også å diskutere motivasjonen til den som skal vurdere. *"Murphy and Cleveland (1991) argued that "Raters do not fail to give accurate ratings because they are incapable of accuracy but rather because they are unwilling to rate accurately"* (Harris, 1994, s. 753). Dette kan i så fall undergrave både den administrative og utviklende funksjonen. Men særlig med tanke på den administrative funksjonen er det betenkelig at de som skal bruke informasjonen bidrar til målingsfeil og validitetsproblemer. Tidspress, sosiale relasjoner, økonomiske begrensninger, begrenset hukommelse om den enkelte ansatte osv. er alle forhold som gjør det vanskelig å bedømme prestasjoner. Som tidligere nevnt er det lettere eller mer behagelig for vurdereren å gi gode vurderinger enn dårlige. Alt dette svekker det beslutningsgrunnlaget virksomheten legger til grunn ved en administrativ funksjon. I tillegg har lederen liten mulighet til å få med deg alt som skjer. Greenberg & Baron (2008) påpeker at oppfatninger ikke bare er basert på trekk ved personen som observeres, men også karakteristikker ved den som observerer. Den som gjør vurderingene møter situasjoner med egne tanker og forutantagelser.

7.1.5 Distribuering av målingsresultater

Sett utenifra vil det å sammenligne karakterer, eller vurderinger mellom de ansatte, ha et preg av konkurranse. En ansatt i nevnte Merck & Co uttaler om virksomhetens FDRS at: *"Competitive approach is valid. People aren't working in a vacuum. They are competing with peers – just like in the outside world"* (Murphy, 1992, s. 55). Det ønskelige fra virksomhetens side kan være at denne konkurransen skaper en motiverende effekt ved at medarbeideren ønsker å prestere bedre eller like godt som andre. Konkurranse og sammenligning vil kanskje foregå uavhengig av om det finnes et vurderingssystem eller ikke. Men det vil kanskje uttrykkes sterkere hvis vurderingen bunner ut i belønning eller straff. Stor differanse mellom belønning og straff, slik som i rank-and-yank, kan tenkes å forsterke konkurransepreget. Systemet blir en slags konstruksjon for å sammenligne resultater, hvor det eksplisitt er uttalt at noen er bedre enn andre. Et slikt

vurderingssystem kan virke demotiverende, spesielt for de som skårer lavt. Når det direkte kommuniseres at en ansatt er mindre nyttig for virksomheten enn sine kollegaer vil det kunne oppfattes som destruktiv kritikk, slik presentert av Aakerøe (1997). Dette kan virke negativt inn på for eksempel selvfølelse og mestringsmotivasjon. Selv om det kan være slik at performance appraisals gir vurderinger som tilsier at flesteparten er over gjennomsnittet, vil det bare være rom for et visst antall topp-presterere. Effektene av å rangere ansatte høyere enn det skårene i virkeligheten tilsier kan ha en god effekt, hvis det fører til en sterkere følelse av autonomi, rettferdighet eller motivasjon. Derfor vil det å oppjustere skåren fremfor å overfokusere på negative resultater kanskje ha noe for seg, sett i forhold til motivasjon. Men hvis tilbakemeldingene gis på grunnlag av feilaktig informasjon, forsvinner mye av meningen med hele appraisals-systemet. Det vil det ikke være vits å fatte administrative beslutninger på grunnlag av et intensjonelt feilpraktisert appraisal-system.

Det kan også være et problem hvis fordelingen blir påvirket av at det er et maks antall som kan få gode prestasjonsskårer. Dette vil være særlig aktuelt ved FDRS, fordi systemet skaper en forholdsmessig ekskludering, selv blant høyt-presterende. Da kan den administrative delen av performance appraisals svikte og gi uheldige vurderinger, sett fra et motivasjonsteoretisk ståsted. Til illustrasjon er et sitat fra en annen ansatt i Merck & Co: *"Forced Distribution is inappropriate. Last year our group had the best year ever, but, because of the rest of the divisions performance, higher ratings were 'used up'. How can you reward people in a situation like this where they deserve it, but are excluded from higher ratings because there are only so many to go around? It becomes very demotivational to people who performed extremely well"* (Murphy, 1992, s. 55). Dette viser at følelsen av å bli urettferdig behandlet kan ha negative konsekvenser på motivasjonen. Sitatet illustrerer også Blume, Baldwin & Rubins (2009) poeng om størrelsen på gruppen som sammenliknes. I Merck & Co sitt tilfeller var det tydeligvis større grupper som ble vurdert sammen. I forhold til arbeidsmotivasjonen er det medarbeiderens tolkninger og eventuelle følelse av rettferdighet som former de indre psykologiske konsekvensene av en performance appraisal. Derfor vil ansattes forståelse av systemet virke inn på muligheten til å påvirke motivasjon og utvikle de ansatte. Dette skal vi diskutere nærmere i delen om performance appraisals utviklende funksjon.

7.1.6 Prestasjonsmål

En kan skille mellom subjektive og objektive prestasjonsmål. Når prestasjoner skal vurderes vil det bestandig være en fare for unøyaktig informasjon og variabler som er vanskelige å måle. Når performance appraisals skal vurdere ansatte etter en rekke standardiserte kriterier, vil det bestandig være et spørsmål om å oppnå tilstrekkelig validitet og reliabilitet. En konsekvens av slike måleinstrumenter kan være feilaktig informasjon i vurderingen av de ansatte. Det vil kunne oppleves som urettferdig, og i verste fall kan beslutninger bli tatt på feil grunnlag. En annen konsekvens av slike standardiserte målinger kan være at de ansatte overfokuserer på de oppgavene som slår mest positivt ut på målingene. I følge Murphy & Cleveland (1995) kan dette føre til et fokus på den kortsiktige produktiviteten. På denne måten kan den administrative funksjonen virke negativt inn på et de ansattes arbeidsutførelse. Ansatte vil prioritere oppgaver som de blir målt på og får belønning for. Det blir således et prinsipal-agent-problem, og virksomheten må således ta stilling til dette ved design av stillinger og arbeidsoppgaver. I verste fall kan systemet medføre at ansatte ikke vil gjøre det beste for virksomheten, men gjør det beste for seg selv. Dette henger sammen med forhold som ekstrarolleatferd og organisasjonsforpliktelse, men vil også påvirke den administrative funksjonen av performance appraisals.

Ansattvurderinger er vurderinger av prestasjoner. Men hva er prestasjonene som skal vurderes? Klassisk prestasjonsteori nyanserer spørsmålet hva som er en god prestasjon. Er et salgstall på 100 solgte enheter på en uke en god prestasjon? En kan ikke vurdere 100 enheter som en god eller dårlig prestasjon, det er et resultat av prestasjonen. *"Dette betyr at antall solgte enheter ikke er et prestasjonsmål. Om det er et godt effektivitetsmål er avhengig av mange faktorer, for eksempel potensialet hos den enkelte medarbeideren, hvor lettsolgte produktene er sammenliknet med andre, om markedet går opp eller ned, og eksisterende kunderelasjoner, for å nevne noen få"* (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 154). I oppgavens innledning gjenga vi Bernardin, Hagan, Kane & Villanovas (1998) utfallsorienterte definisjon av prestasjon. Hva som er riktig eller feil er ikke det sentrale. Men forståelsen får en konsekvens for den administrative funksjonen til en performance appraisals. Hvis virksomheten legger til grunn at resultater ikke predikerer prestasjoner vil også administrative beslutninger på et slikt grunnlag fremstå som underlige. Dersom man sidestiller utfall og prestasjon vil appraisal-former som måler resultater, slik som MBO, være et godt administrativt verktøy. I motsatt tilfelle, hvor man mener at utfall og

innsats må behandles separat må man i så fall vurdere noe annet enn resultatene. *"Most scholars advocate that performance appraisal should focus on behaviors rather than on the results or outcomes that derive from those behaviors"* (Bernardin, Hagan, Kane, & Villanova, 1998, s. 10). For administrative formal blir det for virksomheten et spørsmål om karaktertrekk, atferd eller resultater egner seg best som målingsgrunnlag. Og om målingsresultatene er valide for administrative beslutninger.

Uavhengig av hva man måler, kan en forståelse som tilsier at det ikke bare er innsatsen som skaper resultater være viktig. At flere forhold virker inn på utfallene av arbeidet er klart. At mange omstendigheter virker inn på atferd virker også trolig, men kanskje ikke i samme grad som ved resultatbasert vurdering. Komparative performance appraisals kan redusere noe av effekten av eksogene forhold. Performance appraisals som FDRS fjerner flere usikkerhetsmomenter, slik som markedsforhold, produkttype, flaks/uflaks m.m. Ved sammenlikning av ansatte, må man anta at de samme forholdene slår ut likt for ansatte innenfor samme avdeling. De komparative formene fungerer kanskje bedre som prestasjonsmåling, da man får eliminert noen av problemene som oppstår ved absolutte performance appraisals. Men at komparative performance appraisals fjerner alle de overnevnte forholdene er likevel usikkert.

Om atferd eller resultater gir best prestasjonsmål for videre administrative beslutningsgrunnlag er interessant nok i seg selv. Men også de ansattes oppfatning av dette kan være sentralt. Hvis prestasjonsmålene sier noe helt annet enn den ansattes opplevelse av egen prestasjon er det grunn til å tro at tillitten til systemet blir forringet. Vi pekte tidligere (avsnitt 5.5) på viktigheten av "Rettferdige prosedyrer, utfall og ledere". Et system som gjenspeiler andre prestasjoner enn de man selv opplevde, vil trolig oppleves som vilkårlig og ikke rettferdig. Et administrativt system som bryter med de ansattes virkelighetsoppfatning vil fremstå som lite heldig.

Amerikansk rett har gitt flere domsavsigelser vedrørende dette spørsmålet (CBS News, 2007). Stridsspørsmålet har vært hvorvidt appraisal-systemene utelukkende måler prestasjoner. Noen av dommene har ment at disse systemene er utilstrekkelige til å predikere ansattes prestasjoner. Gitt at dette medfører riktighet, kan man spørre seg hvor gode beslutninger gjort på grunnlag av appraisals-resultater faktisk er. Hvis det ikke er mulig å gi et nøyaktig mål på prestasjoner, forsvinner da mye av begrunnelsen for

standardiserte performance appraisals-systemer. Hvis de ansatte deler denne skepsisen til systemet mister praksisen mye av sin legitimitet som et verktøy for beslutninger. Flere forhold omkring dette vil bli diskutert i kapittel 8.

7.1.7 Performance appraisals som administrativt verktøy

Oppsummert kan performance appraisals være et godt administrativt verktøy på flere måter. Det skaper muligheter i form av kartlegging og ansvarsfordeling på en helhetlig og effektiv måte. Hvis formålet er å kategorisere ulike prestasjonsnivåer, og legge dette til grunn for videre organisatoriske avgjørelser eller strategier, har den administrative delen av performance appraisals potensiale til å medvirke til velbegrunnede beslutninger. Dette til tross visse svakheter. Performance appraisals setter tydelige mål eller standarder, uavhengig av hva man legger til grunn for vurderingene. Om mål sier Latham at "*Goals are also effective because they provide people with a challenge as well as feelings of accomplishment when progress is made toward goal attainment. Goals even provide meaning to otherwise meaningless tasks*" (Latham, 2003, s. 311). På den måten vil en slik prosess og kommunikasjon skape erfaringer og målsettinger medarbeiderne kan relatere seg til (Kuvaas, 2006). Selv om performance appraisals har et administrativt formål, vil det likevel være mulig å tenke seg positive motivasjonseffekter. Administrative funksjoner kan brukes til å bygge en bro mellom delene i virksomheten, ved å definere og overføre mål og meninger i det arbeidet som utføres. Således skapes det forventninger til spesifikk atferd, og ansatte jobber mot belønningene som en konsekvens av dette. Ved å sette tydelige standarder og mål, vil det derfor skapes en ytre kilde til motivasjon. Dette kan også skape felles retning og en følelse av likebehandling som kan relateres til arbeidsmotivasjonen. På den måten kan et felles norm- og verdisystem også være en konsekvens av den administrative funksjonen, altså en eksisterende prososial motivasjonskilde. Den administrative funksjonen vil derfor først og fremst være knyttet opp mot direkte konsekvenser av atferd, styrt gjennom ytre motivasjon og prososial motivasjon.

Samtidig vil en administrativ bruk av performance appraisals kunne innvirke negativt på flere av de ansattes motivasjonskilder. En administrativ bruk vil forutsette et høyere nivå av kontroll og oppfølging. Denne kontrollen kan for de ansatte oppleves som en tvangstrøye, og hemme autonomi og selvstendighet. På tilsvarende måte vil man ved en administrativ funksjon være avhengig av å dele stillinger og arbeidsoppgaver opp på en

måte som faktisk er mulig å måle. Dette kan føre til en form for oppgavestandardisering og -simplifisering som oppleves demotiverende for de ansatte. En slik form for kontroll og standardisering kan gi en assosiasjon til eldre arbeidsorganiserings-former, slik som scientific management, og bryter med den dominerende tenkningen om arbeidslivet i dag (Barley & Kunda, 1992). I tillegg kan målingsproblemer ved performance appraisals gjøre at administrative vedtak fattet på grunnlag av systemene være usikre.

I vurderingen av den administrative funksjonen til performance appraisals kan det være viktig å studere hvordan en slik prosess virker innad for hele virksomheten. Tilbakemeldinger kan ofte bli en oppramsing av ferdigheter du mangler eller situasjoner medarbeideren burde taklet bedre. Ekstremversjonen vil være at den administrative funksjonen til performance appraisals kun blir en begrunnelse for lønnsøkninger og forfremmelser. Eller begrunnelse for uteblivelsen av dette. Det administrative formålet overskygger den individuelle medarbeiders positive opplevelse av en performance appraisal. *"Ergo står det administrative formålet i direkte motsetning til grunnleggende funn fra motivasjons- og prestasjonsforskningen"* (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 157). Den utviklende delen kan muligens forsvinne fullstendig ved en streng administrativ orientering. Dette kan være uheldig, når en betingelse for at utviklende performance appraisals er at de ansatte opplever prosessen som positiv (Kuvaas, 2006).

Dette kapitlet har tatt for seg den administrative funksjonen til performance appraisals. Altså performance appraisals som et verktøy for virksomheten, med de konsekvenser det eventuelt måtte ha for ansatte. Som det er blitt pekt på eksisterer det noen ulemper ved denne funksjonen. Målingsfeil, fordelingsproblemer ved skårfordeling, konkurranseutsetting av arbeidsprestasjoner og lederens evne og vilje til å vurdere er noen av problemene. Samtidig kan et slikt system virke veldig kontrollerende og redusere ansattes autonomi, selvfølelse, mestringsfølelse m.m. At det er en del ulemper er klart. Men er det slik at slike systemer kun hemmer de ansatte, men gir verdifull informasjon til virksomheten? Og blir bruk av performance appraisal en avveining av ulemper for de ansatte kontra virksomhetens informasjonsbehov? Generelt vil dette kanskje være et strategisk spørsmål som havner utenfor denne oppgavens mandat å besvare. For de fleste virksomheter er i den situasjonen at prestasjoner og resultater er det som skaper profitt. Når en vet at motivasjon er viktig, kan det være en løsning å forvalte systemet på en måte som gir minst mulig negative virkninger på viktige atferdsfaktorer, slik som indre

motivasjon. Kanskje kan også performance appraisals fungere på en måte som stimulerer de ansatte, og gir positive effekter utover det administrative. De administrative funksjonene til performance appraisals må sees i lys av de utviklende funksjonene. I det videre vil vi se hvordan performance appraisal eventuelt kan fremheve de forhold som har en positiv effekt på de ansatte. I særlig grad vil vi drøfte hvordan appraisals kan utføres, slik at de fremmer de ansattes motivasjon og videre skaper bedre resultater. Om de utviklende og administrative funksjonene lar seg kombinere vil være temaet for den siste delen av denne diskusjonen.

7.2 Performance appraisals utviklende funksjon

Den utviklende delen av performance appraisals vil kunne forbindes med arbeidsmotivasjon og andre viktige atferdsfaktorer. Den utviklende delen av performance appraisal *"... may be defined as any effort concerned with enriching attitudes, experiences, and skills that improves the effectiveness of employees"* (Kuvaas, 2006, s. 504). Med en utviklende funksjon vil vi studere mekanismer ved performance appraisals som antas å endre ansattes prestasjoner. Forholdet til motivasjon er da særlig sentralt. Videre er ansatte forskjellige med ulike motivasjoner, behov og ønsker. Å ta hensyn til disse forskjellene vil være et viktig moment.

7.2.1 Belønninger som motiverer

Vi kan snakke om performance appraisal som et belønningssystem hvis avgjørelser om lønn, forfremmelser, bonuser osv. blir tatt på grunnlag av disse. Da kan belønningssystemet brukes i forhold til hver enkelt medarbeider, og ta hensyn til de individuelle forskjellene (Aakerøe, 1997). Hvis det er slik at belønningssystemet er standardisert vil det allikevel være vanskelig å ta hensyn til individuelle forskjeller, fordi "spillereglene" er definert på forhånd. Da må eventuelt det strukturelle systemet forandres, for å skape rom for ulike belønningsmekanismer i forhold til hver enkelt ansattes behov og interesser. Det må det skapes rom for den nærmeste lederen til å håndtere belønningene, siden den som vurderer er den som kjenner de underordnede best. Som tidligere nevnt blir ulike medarbeidere motivert av ulike belønninger. *"Det er derfor viktig at lederen kjenner sine medarbeidere og bruker belønningssystemet i forhold til dem"* (Aakerøe, 1997, s. 114). Performance appraisals som belønner gode prestasjoner, kan dermed brukes som et styringsverktøy (administrativt system) og et motivasjonsverktøy (medarbeiderutvikling).

Hvis innsats og prestasjoner styres etter belønningen, eller forventningen om belønning, vil kilden til motivasjon være ytre motivasjon. Når belønningene kommer som en konsekvens av aktiviteten, vil de gjerne få en funksjon som ytre motivasjonskilde. Det er interessant å studere hvordan dette påvirkes av performance appraisal som et utviklende system. Belønningene tjener som forventninger til atferd. Insentivgrunnlaget til medarbeideren beror på hva vedkommende tror aktiviteten fører til. *"Belønningene viser hvor en selv bør gi selvforsterking om ikke lederen er der og kan gi belønning. Med en slik bevissthet om hva som kreves kan belønningssystemet bidra til øket oppgavemotivasjon hos medarbeideren"* (Aakerøe, 1997, s. 114). Men det er vist at slike økonomiske incentiver er lite egnet til å skape vedvarende positive endringer i atferd, verdier og holdninger (Kuvaas & Dysvik, 2012). Men det kan være mulig å gi andre typer belønninger i form av ros, veiledning osv. Denne typen belønninger skaper kanskje en annen type reaksjon, selv om kilden til motivasjon kan være den samme. Selv om både en indre motivert og en ytre motivert medarbeider kan reagere positiv på ros, veiledning og støtte, har de et forskjellig grunnlag i hvorfor de reagerer. En indre motivert ansatt vil ikke gjøre en aktivitet utelukkende fordi den fører til ros eller annerkjennelse, selv om han/hun kan reagere på en slik tilbakemelding i etterkant av aktiviteten. For en ytre motivert arbeider vil insentivet til handling være styrt av forventningen om en slik belønning. Dette skillet kan være noe vanskelig å oppfatte for lederen.

For å underbygge dette poenget kan vi skille mellom positive og negative forsterkninger. Lønn, bonuser, ros, veiledning osv. er alle eksempler på positive forsterkninger. Hensikten til organisasjonen med å bruke slike forsterkninger, er at medarbeiderne skal oppleve aktiviteten som positivt. Dette skal føre til at handlingen gjentas ved et senere tidspunkt. På denne måten kan ledelsen skape en slags styrings- og kontrollfunksjon gjennom forventningene (Aakerøe 2010). Den utviklende delen av performance appraisals beror da på kontroll og ytre motivasjon. På denne måten vil performance appraisal-systemet sin belønningspolitikk bli en motsetning til ideen om indre motivasjon og autonomi. Den utviklende delen av performance appraisals vil defineres av eventuelle belønninger og straffer som vurderingene medfører.

Man kan også diskutere om det er rom for belønninger i et performance appraisal-system som har positive effekter også på indre motivasjon. Utfordringen til organisasjonen er at

indre motiverte ansattes belønning, er aktiviteten i seg selv. Derfor vil ikke belønningssystemer ha noe direkte innvirkning på den indre motivasjonen. Organisasjonen må da benytte helt andre innfallsvinkler for å påvirke denne motivasjonskilden. Belønningene må i så fall være muligheten til å utføre spennende arbeidsoppgaver, og samtidig belønne ved å gi autonomi og mestringfølelse. Hvis en performance appraisal må innfinne seg med at det er aktiviteten i seg selv som er belønningen, må arbeidet med å influere motivasjonen skje i tilknytting til f.eks. jobbdesign. Belønningssystemet blir da ikke styrt etter materielle verdier, men etter verdier, interesser og kognitive faktorer. Denne ideen kan være inkonsistent med noen appraisal-former, da kontroll må vike for autonomi. Sett på en annen måte: En virksomhet som ønsker seg indre motiverte arbeidere, kan komme i den situasjonen at deres ytre motiverte belønningssystem ikke har noen effekt på indre motiverte arbeidere.

Vi kan videre diskutere hvorvidt ytre belønninger burde fjernes for å gjøre rom for andre viktige faktorer. Utgangspunktet vil kanskje være om det er hensiktsmessig å støtte opp under medarbeidere ved å bygge en felles verdi og belønne god atferd, uavhengig av hvordan de vanligvis er motivert. Da må i så fall positiv forsterkning som en belønningsstrategi ha en god effekt, selv om grunnlaget er ytre motivasjon. Det finnes blant annet situasjoner der ytre motivasjon kan være nødvendig for læring. I skolesammenheng kan det argumenteres at lærere skal gi næring til indre motivasjon, og samtidig støtte denne læringen ved ytre kilder til motivasjon (Woolfolk, 2004). Det samme kan en tenke vil gjelde i en virksomhet. Dette er spesielt viktig hvis den utviklende delen av performance appraisal skal forbedre arbeidsprestasjonene til de ansatte, gjennom å utvikle nye ferdigheter, kunnskaper og evner. Det vil derfor være relevant å inkludere læringsbegrepet når en skal forstå hvordan arbeidsmotivasjon kan forandre atferden til de ansatte.

7.2.2 Læring og utvikling – samhandling og rammebetingelser.

En side ved performance appraisals er å fortelle ansatte: "Aktiviteten du gjør er utført på en god måte, fortsatt slik". Eller: "aktiviteten du har utført kan gjøres bedre, du må endre atferd". Virksomheten vil kartlegge forbedringspotensialer, styrker, svakheter og generell atferd hos den enkelte ansatte. Men hvis organisasjonen skal endre atferden til sine ansatte må den vurdere hva som er ønskelig atferd, og ikke minst, hvordan medarbeideren skal komme dit. Den ansattes læring og utvikling vil da være sentralt. Den utviklende

delen av performance appraisals handler derfor om hvordan medarbeideren kan endres slik at prestasjonene blir bedre. I tråd med kognitiv psykologi vil en tilnærming være "[...] *alle atferdsendringer og endringer i tenkning og opplevelser som er resultat av nye erfaringer*" (Helgesen, 2008, s. 101). Derfor er det snakk om hvilke erfaringer de ansatte opplever, som kan føre til at læring og prestasjonsforbedringer finner sted. I en performance appraisal vil en virksomhet gi informasjon som den ansatte skal forholde seg til. Videre må den ansatte ha vilje/evne til å omsette denne erfaringen til ny praksis. Samtidig må organisasjonen tilrettelegge for at læringsprosesser kan finne sted, i jobbdesignet og i aktivitetene som utføres. Dette blir således en form for enkeltkretslæring (Argyris, 1976). Dette ved at virksomheten korrigerer de ansattes oppgaveutførelse. Det er derfor interessant hvilke effekter performance appraisals-systemene har for læring og utvikling.

Sosial-kognitive studier har et særlig fokus på den viktige relasjonen mellom motivasjon og mestringsfølelse, og læring og utvikling (Helgesen, 2008). For å forstå performance appraisals er det videre essensielt å studere de ansatte i organisasjonen både som selvstendige individer og som sosiale vesener. Læringen skjer ofte i samhandling med andre, akkurat som motivasjonen kan påvirkes av sosiale relasjoner. Læring blir altså en kombinasjon av erfaringer gjort i arbeidet, og erfaringer gjort i interaksjonen med miljøet. Poenget er at deltakelsen i et fellesskap vil påvirke den ansattes lyst til å utvikle seg selv, gitt at den ansatte selv har motivasjon til det. Læringen må derfor bero på utvikling gjennom en følelse av identifikasjon til resten av systemet, ikke bare deres personlige kunnskaper, ferdigheter og evner. En medarbeider vil på den måten kunne være genuint interessert i aktiviteten, på tross av at vedkommendes bidrag er små, og ens evner ikke er ferdig utviklet. (Woolfolk, 2004). Da må organisasjonen gi rom for at ansatte kan utvikles, og at de kan forbedre egne prestasjoner gjennom interaksjon med andre. Dette gjelder i appraisal-prosessen, men også i jobbhverdagen og i jobbdesignet. En appraisal som skal skape læring og indre motivasjon, må derfor støtte seg til de ansattes interesse i tilknytning til deres identitet i felleskapet. Virksomheten må støtte opp under ansatte med utviklingspotensiale fremfor her-og-nå-kunnskaper, -ferdigheter og -evner. En performance appraisal med utgangspunkt i en slik forståelse, kan knytte ansatte, kolleger og ledere sammen i deres deltakelse og identitet i felleskapet. Dermed kan det skapes et felles klima for læring, ved at de ansatte føler støtte fra organisasjonen til å utvikle seg selv. De som opplever et støttende klima for læring er ofte mer motivert for å lære

(Kuvaas & Dysvik, 2012). Det kan gi rom for samarbeid, og føre til at interessen for aktiviteten styrer utviklingen, fremfor at de individuelle egenskapene blir isolert fra felleskapet.

En performance appraisal kan skape et spenningsforhold mellom den generelle målstrukturen og læring, utvikling og motivasjon. FDRS sin målstruktur er konkurransepreget og individualistisk, slik diskutert tidligere. Et utviklende appraisal-system kan dermed miste sin betydning på felles læring og utvikling. Når målstrukturen ikke fremmer samarbeid, vil læringen fremstå som individualistisk. Dette kan føre til at læringen blir prestasjonsorientert, fremfor mestringsorientert. Istedenfor å konkurrere med seg selv, konkurrerer de ansatte med hverandre (Kuvaas & Dysvik, 2012). Kort sagt vil målstrukturen i en organisasjon kunne virke destruktivt inn på sosial-kognitive (og kulturelle) læringsmekanismer. Det er derfor viktig å tenke helhetlig. Performance appraisal vil derfor på mange måter sette en standard i hele organisasjon, også i forhold til læring og utvikling i jobbaktivitetene, hvor prestasjonene skal skapes.

Performance appraisal vil kunne bidra med å sette rammer for læringen og utviklingen. Ved å ha visse standarder å forholde seg til, vil det bli mindre valgmuligheter i forhold til valg av atferd. Da kan de ansatte også få informasjon om hva burde læres, og hvordan aktiviteter kan utføres annerledes ved et senere tidspunkt. For eksempel forsøkes BOS å konkretisere hvilke atferder, og hvordan en ansatt kan gjøre aktivitetene på best mulig måte. Ved å sette standarder og kommunisere hvordan aktiviteter potensielt kan gjøres bedre, kan dette bli en oppmerksomhetsretter. Dette gjør at de ansatte styres av handlingstendenser og selvforsterkning, ved at retningen for læringen og motivasjonen blir definert (Aakerøe, 1997). For eksempel kan læringsprosessen defineres på forhånd med rom for valg av aktivitet som kan styres etter personlige interesser. Et alternativ ved læring i skolesammenheng, er at elevene får velge mellom noen forhåndsdefinerte viktige oppgaver, men at de innenfor disse rammene får velge etter interesse (Woolfolk, 2004). Den ansatte kunne dermed fått muligheten til å jobbe ut ifra en indre motivasjon, samtidig som vedkommende kan lære og utvikles i overenstemmelse med de organisatoriske målene. Det kan i realiteten være vanskelig å tilrettelegge på denne måten til en hver tid. Men det kan være et alternativ å utforske gjennom en appraisal, ved å konkretisere handlingsalternativene for fremtidig læring og utvikling.

7.2.2.1 Felles ansvar for utvikling

Det er selvfølgelig ikke sånn at performance appraisals alene har ansvar for å skape indre motiverte arbeidere i virksomheten. Performance appraisals kan avdekke forhold, og lederen/virksomheten kan iverksette utviklingstiltak deretter. Men virksomhetens tiltak kan ikke tilfredsstille alle ansattes psykologiske behov til en hver tid. Det vil være umulig å oppfatte eller tilrettelegge for en slik praksis i virkeligheten. De ansatte har selv et ansvar for å bidra, til å utvikle seg selv og sin motivasjon.

Vi kan tenke oss en medarbeider som har lav indre motivasjon, men som utfører oppgaver fordi det genererer lønn. Hvis medarbeideren tar initiativ, og i samarbeid med lederen kan tilpasse forholdene og arbeidsaktivitetene til interesser, vil også indre motivasjon kunne fremmes. Uansett hvor mye informasjon lederen og virksomheten kan få om de ansatte, er det den ansatte som kjenner seg selv best. Den ansatte bør ideelt sett komme med egne innspill som påvirker utviklingsplaner og eventuelle tiltak. En performance appraisals som tilrettelegger for en slik kommunikasjon vil kunne ha en utviklende funksjon. Dette ved at prosessen og målingen blir et forum hvor begge parter kan uttrykke sine ønsker, og hvor målingsresultater avdekker, bekrefter og avkrefter ulike deler av arbeidsforholdet. Dette kan i tur skape indre motivasjon hos de ansatte. Dette er selvfølgelig vanskelig å få til i praksis. Alle kan ikke jobbe med de arbeidsoppgavene som interesserer dem mest til en hver tid. Men det vil være et poeng at ansvaret er noe todelt. Noe som gjør dialog og oppfølging viktig. Derfor må systemet være utformet og praktiseres på en måte, som gjør disse prosessene teoretisk og praktisk mulig.

7.2.3 Performance appraisal og tilbakemeldinger

I skolen eksisterer karakterer først og fremst som et sorteringsverktøy. Formålet med karakterene er å sortere prestasjonene, fremfor å skape motivasjonseffekter hos elevene. De er det vi kan kalle summative (Kuvaas & Dysvik, 2012). Prestasjonsskårer i form av nivåbeskrivelser, enten i form av tall eller bokstaver, er i likhet med skolekarakterer summative. Hvordan stiller da utdelingen av slike summative prestasjonsskårer seg i arbeidslivet i forhold til motivasjon og utvikling?

Vi redegjorde tidligere for feedback-teori og tilbakemeldinger. Prestasjonsskårer kan grovt sett deles i to. På den ene siden har vi positive tilbakemeldinger i form av prestasjonsskårer som er over gjennomsnittet. På den andre siden har vi negative

tilbakemeldinger som vil være prestasjonsskårer under gjennomsnittet. Dette er enkelt nok, men kompliseres av at ansatte gjerne har egne forventninger om skårer. Derfor kan en objektivt sett positiv vurderingsskår oppleves negativt for en med høye forventninger, og vice versa. Vil avstanden medarbeideren har opp til neste vurderingsnivå ha en betydning? For eksempel, hvis en ansatt har en gjennomsnittskaraktér på 4, vil det kanskje ikke være så langt opp til toppskåren 5. Dette vil kanskje skape motivasjon til å legge ned ekstra innsats for å bli best, hvis dette virker realistisk. Motsatt vil færre kategorier kunne ha motsatt effekt. Hvis det bare er tre prestasjonskategorier, vil det å havne i den midterste kategorien kunne si lite om ens faktiske nivå. En som er nederst i midt-kategorien, kontra en som er i toppen, befinner seg i motsatte ender av skalaen, til tross for at de havner i lik kategori med likt belønningsnivå.

Det kan diskuteres hvorvidt ulike vurderingssystemer, og hvordan de er bygd om, kan ha en innvirkning på medarbeiderens opplevelse av tilbakemeldingene. Bartol, Durham & Poon (2001) studerte hvordan oppbyggingen av et rating-system kan ha virkninger på selve prestasjonsvurderingen. De skilte mellom to rating-systemer. Det ene bestod av tre nivåer, og den andre besto av fem kategorier. Alt annet var likt. Studiet viste blant annet at lite segregering av prestasjonsnivåer hadde skadelige effekter på ansattes motivasjon. Blant annet fordi ansatte mistet tiltro til muligheten for å nå neste "nivå" pga. avstanden. Særlig var effekten stor på de ansatte som skåret i den midterste kategorien i tre-kategorisystemet. Studiet viste at utformingen av slike vurderingssystemer generelt kan ha mye å si for medarbeidernes motivasjon og opplevelse av rettferdighet (ibid.).

Hvis utgangspunktet er at gode karakterer fører til økt lønn eller forfremmelse, vil ikke den belønningen en god karakter gir, være kilden indre motivasjon. En indre motivert ansatt vil som nevnt ikke motiveres av denne type belønning, og vurderingssystemet vil utgjøre tilnærmet ingen forskjell. Det vil likevel kunne være en bekreftelse på at en lykkes med sin utførelse av arbeidet. Men det kan stille seg annerledes for ansatte som styres av de ytre motivasjonskildene. En karakter kan tenkes å være en ensidig bekreftelse på suksess og status. Vurderingsskårene i performance appraisals kan virke å ha mye av den samme effekten og funksjonen som skolekarakterer. Det blir et verktøy for seleksjon og rangering, hvor motivasjonsdelen av tilbakemeldingen er sekundær eller irrelevant. Et annet spørsmål er hva som skjer ved dårlige prestasjonsskårer. Det er vanskelig å forstå hvordan dette skal ha noen ønskelig effekt på den ansatte. Og hvis dårlige

prestasjonsskårer skaper negative motivasjonseffekter for de ansatte, må de kanskje veies opp mot alternative positive effekter ved høye skårer. Generelt kan man også stille spørsmål ved nytten av summative tilbakemeldinger. Hvis det medfører riktighet at de ikke har en effekt på indre motiverte, og negative skårer trolig har en generell negativ effekt, kan man spørre seg om nødvendigheten av summative karakterer. Også Kuvaas & Dysvik (2012) påpeker at summative tilbakemeldinger ikke har noen effekt. På dette grunnlaget er det fristende å gjøre den slutning at prestasjonsskårer kun tjener administrative formål, og er i bestefall uten effekt i forhold til en utviklende funksjon.

7.2.3.1 Informasjon versus begrunnelse

Flere studier har vist at sammenhengen mellom tilbakemeldinger og motivasjon er viktig (Kuvaas, 2006). Dette fordi positive tilbakemeldinger påvirker ansattes indre motivasjon. Illustrerende eksempler er følelsen av kompetanse og mestringsevne, som vi skal diskutere mer inngående senere. Studier har vist at optimalt utfordrende aktiviteter er svært indre-motiverende. Og positive tilbakemeldinger tilrettelegger for indre motivasjon, ved å fremme en følelse av kompetanse når ansatte føler seg ansvarlige for vellykkede prestasjoner (Gagné & Deci, 2005). Videre er det vist at negative tilbakemeldinger svekker oppfattet kompetanse, undergraver både indre og ytre motivasjon og gjør ansatte amotiverte (ibid.). Performance appraisals funksjon som en arena for tilbakemeldinger kan dermed ha viktige konsekvenser. Om vurderingssituasjonen blir en negativ eller en positiv opplevelse, og hvordan resultatene eller tilbakemeldingene presenteres, kan få utslag i form av endret arbeidsmotivasjon.

Hvis det ikke er tilstrekkelig for ansatte å få en karakter som en beskrivelse på atferd og resultater, vil det kanskje være gunstig å komplimentere med ytterligere begrunnelser.

"Finally, effective feedback is said to give employees knowledge of the results of their work. When a job is designed to provide people with information about the effects of their actions, they are better able to develop an understanding of how effectively they have performed – and such knowledge improves their effectiveness" (Greenberg & Baron, 2008, s. 278). Medarbeidere som får nøyaktig informasjon om hvordan deres atferd har ført til en karakter eller et resultat, har kanskje bedre muligheter til å endre atferden i etterkant. I pedagogikken eksisterer det et lignende synspunkt på elever i skolen. Karakterer kan fremme elevers motivasjon dersom de er forbundet med tilegnelse av meningsfull kunnskap (Woolfolk, 2004). Tilbakemeldinger i form av

forbedringspotensialer, og fokus på de positive sidene ved arbeidet, skal kunne styrke læringen. Mer utfyllende tilbakemeldinger gjør prestasjonsskåren av en mindre summativ karakter. I tråd med hva blant annet Kuvaas & Dysviks (2012) poenger, har slike tilbakemeldinger flere og kraftigere effekter på motivasjon.

Et performance appraisals-system vil selvfølgelig kunne bruke utfyllende forklaringer ved siden av en karakter. En tilbakemelding kan også bygge på elementer av toveiskommunikasjon, og tilrettelegge for supplerende informasjon som begrunner beslutninger. Brukerveiledningen fra Transocean (NOPEF i Transocean, 2003/986-1) og uttalelser fra Statoil (Teknisk Ukeblad, 2010a), tyder på at dette er normal praksis i noen virksomheter. Det handler derfor om å samstemme virksomhetens og medarbeiderens mål. Indre motivasjon kan på denne måten skapes ved at kommunikasjonen er tilstede, og interessene til begge parter kan utforskes og gi mening til atferden (Kuvaas, 2006). *"Systematisk tilbakemeldinger på arbeidsprestasjoner kan også påvirke indre motivasjon gjennom økt opplevelse av ansvarlighet for utfall og kjennskap til de faktiske utfallene av arbeidet"* (Kuvaas, 2006, s. 507. (Egen oversettelse)). På denne måten vil ikke tilbakemeldinger i form av for eksempel karakterer være noe problem, så lenge medarbeideren forstår begrunnelsen og kan komme med egne innspill. Det er ikke karakterer eller andre former for standardiserte tilbakemeldinger som er det store problemet i forhold til motivasjon, men heller mangelen på begrunnelse og videre veiledning.

7.2.4 Medarbeiderens og virksomhetens behov

I virksomheten eksisterer det gjerne et behov for en plattform, der virksomheten og medarbeideren kan dele sine erfaringer, tanker og framtidsutsikter. Dette kan være essensielt for videre fremgang og samarbeid, hvis siktemålet er organisatorisk og individuell utvikling som skal føre til gode arbeidsprestasjoner og gode resultater. Medarbeidersamtalen har tradisjonelt vært dette samarbeidsforumet. En performance appraisal kan fort bli en analyse av virksomhetens tilstand og behov kontra de ansattes tilstand og behov. Det vil være et spørsmål om hvordan de oppfatter hverandre, og hvilke interesser som styrer beslutninger. Et slikt motsetningsforhold kan føre til inkonsistente tilnærminger til performance appraisals ved at man stiller virksomheten og medarbeideren mot hverandre, mens de egentlig skal jobbe sammen mot samme mål.

Vi påpekte tidligere at det er vanskelig å skille mellom de forskjellige ansattes ulike motivasjonskilder. En god kommunikasjon med de ansatte kan minske dette informasjonshullet. Men da må man diskutere hvordan tilbakemeldinger og kommunikasjon virker inn på den ansattes motivasjon, og mulighet til videre læring og utvikling. Performance appraisals er en repetitiv prosess. En god forståelse av hverandres behov og ønsker vil kunne bedre appraisals-prosessen fra gang til gang. Hvis en vurderingssituasjon fører til at den ansatte føler seg fremmedgjort, urettferdig behandlet og møter mye motstand, vil dette kunne få negative konsekvenser. Derfor må organisasjonen tilrettelegge for betingelser som er viktige for at læring og utvikling skal finne sted.

For at en utvikling skal finne sted, må den ansatte ta til seg den informasjonen som mottas i forbindelse med performance appraisals. Vi viste tidligere at flere studier har poengtert at indre motiverte arbeidere reagerer positivt på performance appraisals: *"Disse funnene tyder på at indremotiverte ansatte vil få mer utbytte fra performance appraisals fordi de vil lære mer fra tilbakemeldingene de får"* (Kuvaas, 2006 s. 508). (Egen oversettelse)). Da vil de allerede indre motiverte medarbeiderne reagere mest positivt på tilbakemeldingene. Hvis vurderingssystemet ikke generer læring eller utvikling, vil endring trolig ikke finne sted for de som trenger det mest. Dermed kan virksomheten stå igjen med medarbeidere som faller utenfor utviklingsprosessen, ettersom de negative effektene for deres personlige utvikling er dominerende. Det er altså viktig å tilrettelegge for, og inkludere, de som har andre motivasjonskilder enn de indre, eller er amotiverte. Det vil derfor være et problem hvis indre motivasjon er den fremste betingelsen for å reagere positivt. *"Siden indre motivasjon var en veldig sterk indikator på arbeidsprestasjoner er en spennende tolkning det at performance appraisals vil ha negative effekter for de ansatte som har det største behovet for læring og utvikling, eller på andre måter vil ha et utbytte av performance appraisals"* (Kuvaas, 2006, s. 514. (Egen oversettelse)). Hvis performance appraisals har negative læringseffekter på de som trenger det mest, feiler systemet helt klart. Dermed eksisterer det et paradoks, hvor de som kanskje ikke trenger dialog og tilbakemeldinger for å utvikle bedre prestasjoner er de som reagerer mest positivt på det. Dette viser hvor viktig virksomhetens arbeid med å tilpasse performance appraisals til individuelle behov og særegenheter faktisk er. Derfor må det opprettes en link, mellom den informasjonen organisasjonen forsøker å kommunisere, og hvordan den ansatte tolker og lærer ut i fra dette. Det er i forhold til dette at dialog, medvirkning og kommunikasjon

er essensielt for videre progresjon. De ansatte skal bruke informasjonen til å endre egen atferd. Da må tilbakemeldingen ta form som kritisk positivitet, som beskrevet i figur 2 (avsnitt 5.4). Vedkommende kan da lære og utvikle seg basert på kommunikasjonen. I tillegg vil arbeid med å utvikle indre motivasjon også måtte skje i selve jobbdesignet og i jobbutførelsen. Da vil tilbakemeldingene som skal fremme læring og utvikling ikke alene kunne skje i en appraisals-prosess. Det vil kreve nøye planlegging og tilrettelegging, gjennom flere situasjoner og over en lengre tidsperiode.

7.2.5 Mestring, mål og medvirkning i performance appraisal

Hvis performance appraisals skal ha positiv effekt på motivasjon og på atferd, må virksomheten ta hensyn til hvilke effekter de ulike praksisene kan utløse. Det vil derfor være nyttig med en type strategisk tilbakemelding. Sosial overtalelse er et begrep som refererer til tilbakemeldinger om prestasjoner. Dette er en form for positive tilbakemeldinger (se figur 2.). Tilbakemeldingene kan føre til ekstra innsats og nye læringsstrategier. Men den avgjørende faktoren på lengre sikt, er om det fører til mestringsforventning. Derfor må en performance appraisal bero seg på faktorer som predikerer mestringsforventninger. Det viktigste forholdet å innrette seg mot er mestringserfaringen. En appraisal som oppfattes som et nederlag for de ansatte vil gjennom en slik forståelse svekke mestringsfølelsen, og være negativt på motivasjonen og utviklingen (Woolfolk, 2004).

Gjennom en performance appraisal vil det være viktig hvordan en ansatt ser på seg selv, og hvordan selve prosessen blir opplevd. Gjennom gode erfaringer, og positive assosiasjoner til performance appraisals, kan dette muligens bli en slik positiv ramme for selvutvikling og atferdsendring. Det er her viktig å understreke at motivasjonen ofte ikke er konstant (Aakerøe, 1997). Mestringsevnen økes etter hvert og kan gjøre arbeidsoppgaver kjedelige, eller medarbeidere kan få nye interesser. Slike faktorer påvirker den generelle motivasjonsgraden, og vil være viktig informasjon for lederen i forbindelse med performance appraisals. Slik informasjon er spesielt viktig hvis en performance appraisal skal føre til en læreprosess. I tillegg vil kanskje positiv forsterking, eller andre ytre eller prososiale motivasjonstyper, kunne gi supplerende positive effekter på læringen. Ved å bruke disse motivasjonskildene på en konstruktiv måte vil ansatte få en bekreftelse, som styrker mestringsfølelsen, og hele opplevelsen av å bli vurdert. Dette vil kunne skape en selvtillit, eller en tro på egne ferdigheter. Ved å skape en slik positiv

mestringsorientering kan en fokusere på mestringsmål som styrker egne evner og ferdigheter (Woolfolk, 2004). Ved å ha en slik forståelse av seg selv kan det føre til høyere indre motivasjon og en læringsprosess. Poenget er at hvis de ansatte forstår seg selv som verdsatt, kompetent og viktig i forhold til virksomheten kan kanskje føre til at interessene til begge parter sammenfaller, og det utvikles et indre driv til å prestere fordi det eksisterer et ønske om å utvikle seg selv og sette seg nye personlige mål.

Hvis for eksempel MBO og BOS skal brukes i sin idealform, vil standardene man måles opp være fastsatte. Subjektive mål eller spesialtilpassede målsettinger vil ikke være en del av performance appraisals-systemet. Meyer, Kay & French (1965) hevder at bedre prestasjoner kan skapes i en appraisal, når medarbeideren og lederen utvikler slike målsettinger sammen. *"En av de viktigste funnene i vårt eksperiment var det faktum at overlegne resultater ble observert når lederen og den ansatte satte spesifikke mål enn når man bare diskuterte utviklingsbehov"*. (Meyer, Kay, & French, 1965, s. 127. (Egen oversettelse)). Dermed vil utvikling være mulig gjennom en målstyring som tilpasses den enkelte medarbeider. Som vi nevnte i redegjørelsesdelen kan MBO sette egne målsetninger til hver enkelt stilling. Men da må de ansatte i den stillingen inneha de forutdefinerte egenskapene og ferdighetene som kreves for å møte målene. Dermed blir det en ensidig målstyring, ved at ansatte må tilpasse seg etter stillingens målsettinger, uten at målsettingene tilpasses hver enkelt ansatt. Dette vil kunne ødelegge muligheten performance appraisal har til å utvikle og forbedre den ansattes prestasjoner, gjennom læring og personlige målsettinger. Men som nevnt i avsnitt 4.1.1.3 har Yara en variant hvor man vurderer den ansatte i forhold til progresjon fra fjorårets målsetninger. En slik form for målstyring forutsetter kanskje enda mer individuell målfastsettelse enn hva en idealtypisk MBO legger opp til.

Hvis tilbakemeldinger skal fremme både læring og indre motivasjon i tilknytting til appraisal-situasjonen, vil én innfallsvinkel være å skape medvirkning. Dialog om hva de ansatte har interesse av, toveiskommunikasjon om målene, individuelle utviklingsplaner, oppfølging osv., er innfallsvinkler organisasjonen kan benytte seg av for å skape medvirkning og interaksjon. De fleste ansatte i en organisasjon vil ha forbedringspotensialer. Tilbakemeldinger som går begge veier kan kartlegge hva som skal gjøres og hvordan læringsprosessen vil foregå, enten det er snakk om formell- eller uformell læring. Men en slik type medvirkning og oppfølging vil ikke bestandig være

hensiktsmessig, sett fra organisasjonens side. Noen ganger kan det være enklere og si opp, og erstatte, ansatte som har prestert over tid fremfor å bruke tid og ressurser på utvikling. Poenget er at en appraisal ikke eksklusivt handler om å utvikle ansatte. En avveining av de ansattes og virksomhetens interesser og ønsker må gjøres. Og selv om utvikling holdes frem som et ideal ved performance appraisals må lederen ta hensyn til både den ansatte og virksomheten.

7.2.6 Tilfredshet og rettferdighet avgjør suksessen

Det kan være et poeng at nettopp motivasjon kan gjøre læring og utvikling vanskelig. Tilbakemeldinger som hemmer motivasjon, kan samtidig hemme læring og utvikling. Tilbakemeldinger som virker negativt på arbeidsmotivasjon gjennom destruktive tilbakemeldinger, kan fjerne insentivgrunnlaget for læring og utvikling. Hvis tilbakemeldinger gjør de ansatte umotiverte forsvinner lysten til å utvikle seg selv. Det sentrale er derfor hvordan medarbeidere reagerer på tilbakemeldingene, og hvordan han/hun kan bruke denne informasjonen til å videreutvikle seg selv. Oppfattelsen og tolkningen til medarbeiderne har derfor viktige indikasjoner på hvor effektivt appraisal-systemet faktisk er. *"It seems reasonable to expect that subordinates reactions to appraisal systems would have just as much impact on the success and effectiveness of an appraisal system as the more technical aspects of the system"* (Cawley, Keeping, & Levy, 1998, s. 615). Det kan være at medarbeidere tolker tilbakemeldinger på særegne måter, og de kan også tolke selve prosessen. Derfor vil det være et spørsmål hvordan de ansatte oppfatter, og er tilfreds med appraisal-systemet. Dette vil påvirke, motivasjon og atferd.

Forskning på tilfredshet ved performance appraisal har fokusert på to forhold: Tilfredshet ved selve dialogen i vurderingen, og tilfredshet ved hele appraisals-systemet (Cawley, Keeping, & Levy, 1998). Tilfredstilthet er viktig fordi forskning har vist at *"... employee satisfaction with the performance appraisal process can affect variables such as productivity, motivation, and organizational commitment"* (Cawley, Keeping, & Levy, 1998, s. 616). Hvis effekten av performance appraisals og tilbakemeldingene ikke er tilfredsstillende for medarbeideren, kan virksomheten miste positive effekter som for eksempel økt motivasjon.

Flere metaanalyser som baserer seg på sosial bytteteori underbygger viktigheten av rettferdighet. *"Rettferdighetsopplevelser predikerer blant annet arbeidsprestasjoner,*

ekstrarolleatferd, affektiv og normativ organisasjonsforpliktelse og tillit til leder og organisasjonen" (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 71). Følelsen av rettferdighet er derfor viktig på flere av disse faktorene, som vi viste tidligere at korrelerer sterkt med indre motivasjon. Som et eksempel kan vi vise til et studie av opplevelsen av en prestasjonsevaluering, foretatt i Australia blant 2300 ansatte. Lavere opplevd kvalitet i både prosess og kommunikasjon førte til høyere turnoverintensjon og lavere jobbtilfredshet og organisasjonsforpliktelse (Kuvaas & Dysvik, 2012). Medarbeiderne vil danne seg personlige meninger om hvordan hele vurderingssystemet fungerer.

Roberts & Reed (1996) foreslår at deltakelse, mål og feedback påvirker aksepten for, og tilfredsheten med performance appraisals, og videre ansattmotivasjon og produktivitet. Også andre har foreslått tilsvarende årsakssammenhenger (Kuvaas, 2006). Dette åpner opp for noen konkrete innfallsvinkler virksomheten kan benytte, for å påvirke aksepten for appraisals-systemet. Dermed er det mulig å diskutere hva virksomheten og vurderingssystemet burde ta hensyn til, nettopp for å øke tilfredsheten ved selve systemet og prosessen. En tilnærming som kan øke den positive oppfattelsen av selve systemet kan være å involvere de ansatte mer i selve prosessen (Cawley, Keeping, & Levy, 1998). Hvis de ansatte forstår prosessen, og kan komme med egne innspill, kan det øke tilfredsheten. Da er det snakk om medvirkning (se forrige avsnitt). Dette spiller igjen inn på graden av toveiskommunikasjon, følelsen av rettferdighet, og ikke minst sosiale faktorer som annerkjennelse, og felles normer og verdier. Videre må de ansatte oppfatte tilbakemeldingene som relevante og riktige, og tolkes som en positiv erfaring. Hvis ikke kan det føre til negativ utvikling av atferd, holdninger og motivasjon (Kuvaas & Dysvik, 2012).

Derfor vil en konsistent og rettferdig konstruert performance appraisal være essensielt for selvfølelsen og rettferdighetsopplevelsen til medarbeiderne. Hvis medarbeiderne føler maktesløshet og ikke klarer å stole på at systemet fungerer vil det kunne skape en viss skepsis. Søksmålene som har vært i USA tjener som eksempler på usikkerheten som har vært knyttet til disse systemene (se kapittel 8). Slike søksmål kan også medvirke til å undergrave tilliten til praksisen med performance appraisals.

7.2.7 Direkte versus indirekte effekter av performance appraisals

Organisasjonslivet er gjerne komplekst, og det er flere faktorer som spiller en rolle hvis en appraisal skal være vellykket. Hvis ansattvurderinger direkte påvirker arbeidsprestasjoner til det bedre, vil de fleste virksomheter mene at de har gjort noe riktig. Ofte vil flere simultane tiltak i en virksomhet ha et overordnet mål om å bedre arbeidsprestasjonene hos hver enkelt ansatt. Virksomhetens forskjellige tiltak for å utvikle sine ansatte kan som konsekvens gjensidig påvirkning på hverandre. Eksempelvis vil en kanskje arrangere firmaturer for å skape bedre sosiale relasjoner mellom de ansatte, eller for å skape en felles kultur og en sterkere organisasjonsforpliktelse. Kuvaas & Dysvik (2012) mener for eksempel at det ikke nødvendigvis er direkte effekt mellom medarbeidersamtaler og arbeidsprestasjoner. Men at det kan være en indirekte effekt via indre motivasjon. Det kan tenkes at dette også gjelder ved performance appraisals. Det er derfor ikke bestandig mulig å si at en appraisal direkte fører bedre arbeidsprestasjoner. Derfor har vi i denne oppgaven pekt på motivasjon, og særlig indre motivasjon, som en viktig faktor å ta hensyn til hvis formålet er å forbedre arbeidsprestasjoner. På denne måten er håpet at en appraisal-prosess fører til en spillover-effekt på flere viktige motivasjon- og prestasjonsfaktorer.

Samtidig blir dette en diskusjon om årsaksforhold. På den ene siden blir det en lineær kausalitet fra faktorer som påvirker motivasjon til motivasjonstypen og videre til atferden som finner sted i arbeidssituasjonen. Performance appraisals blir en mekanisk prosess hvor motivasjon skal endres som i neste omgang endrer atferden. På den andre siden kan vi se på dette som en sirkulær prosess. Dette innebærer atferd som en konsekvens av motivasjon, samtidig som motivasjon kan være en konsekvens av atferd. Performance appraisals blir en sirkulær prosess fordi målet er bedre arbeidsprestasjoner. Dette skjer gjennom motivasjonssystemene. Samtidig kan det tenkes at motivasjon forandres av atferd. Atferd som belønnes, oppmuntres, gir mestringfølelse etc. påvirker igjen motivasjonen. Det blir således en gjensidig selvforsterkende effekt på atferd og motivasjon gjennom prosessen i en performance appraisals.

Enten vi snakker om direkte eller indirekte effekter av tiltak og utviklingsarbeid er helhetsbildet uoversiktlig. Dette kan gjøre det vanskelig å gjennomføre en performance appraisal som ivaretar alle punktene som beskriver hvordan en skal behandle de ansatte, slik presentert i avsnitt 5.5. Derfor er det kanskje viktigst å fokusere på en helhetlig HR-

tilnærming som er konsistent i sitt innhold og retning (ibid.), og fokusere på de faktorene som best predikerer arbeidsprestasjoner.

7.2.8 Performance appraisals som et verktøy for ansattutvikling

Performance appraisals effekt på arbeidsmotivasjon har vært et overordnet tema hittil i denne oppgaven. Spesielt hvordan det kan påvirke indre motivasjon. De siste avsnittene har tatt for seg hvordan er performance appraisals kan fungere utviklende for de ansatte for i tur skape bedre prestasjoner. Vi har vist hvordan virksomheter kan påvirke flere faktorer som korrelerer og er viktige med tanke på indre motivasjon. Riktige og individuelt tilpassede belønninger, tilrettelegging for samhandling, samarbeid og kommunikasjon, informative og begrunnede tilbakemeldinger er alle blant faktorene en appraisal-prosess må søke å få til for å virke utviklende. På overordnet nivå kan man kanskje si at fellesnevneren er individuell tilpasning og tilrettelegging for den enkelte ansatte. Det virker sannsynlig at en performance appraisals kan virke utviklende. Om det må gjøres på bekostning av den administrative funksjonen kan det stilles spørsmål ved. Dette vil adresseres i neste avsnitt.

7.3 Administrativ versus utviklende?

Det er problematisk hvis de negative effektene ved performance appraisals, som en administrativ funksjon, overkjører den utviklende funksjonen, hvor målsettingen er høyere motivasjon og bedre arbeidsprestasjoner. En mulighet vil da være å bruke performance appraisal som enten administrative eller utviklende, altså fjerne den ene funksjonen for å skape rom til den andre. Men selv de mest ytterliggående formene for vurderingssystemer, slik som rank-and-yank, må kunne håpe på større effekter enn bare kartlegging og sortering. De fleste virksomheter har en forståelse av medarbeidere som hjertet i organisasjonen, og ser på deres innsats som sentralt for organisatoriske prestasjoner. Derfor vil ikke en virksomhet bevisst skape et system som fører til mindre motivasjon, ekstrarolleatferd, organisasjonsforpliktelse, og dårligere prestasjoner. Det ønskelige vil mest sannsynlig være en administrativ og utviklende funksjon som supplerer hverandre, og som positivt forsterker hverandre.

Et hovedpoeng i den foregående diskusjonen er at medarbeidere med ulike egenskaper og personligheter har forskjellige behov (Kuvaas, 2006). Dette er noe av det som tilsynelatende gjør praktisering av performance appraisals utfordrende og vanskelig.

Kanskje gjelder dette spesielt den utviklende delen, som er mer avhengig av å tolke og forstå de ulike ansatte for å fungere hensiktsmessig. Hvis det er et premiss at performance appraisals optimalt sett kan endre medarbeideren gjennom læring og utvikling, vil det være rom for indre-, ytre- og prososial motivasjon som gjensidig påvirker hverandre. Dette kan skape en positiv effekt ved at motivasjonstypene supplerer hverandre. I verste fall kan det skape en negativ effekt, ved at overfokusering på en motivasjonskilde virker destruktivt på en annen. Dette er særlig negativt hvis det er snakk om indre motivasjon. Å erstatte indre motivasjon med andre motivasjonskilder vil være en uting, grunnet svakere effekt på prestasjonsrelaterte variabler.

Den administrative funksjonen til performance appraisals må ta hensyn til sine mulige negative virkninger på den utviklende delen. Dette betyr ikke at den administrative delen av performance appraisals er forutbestemt som noe negativt. At virksomheter ser et behov for å skaffe seg informasjon er naturlig. Likeså er det naturlig at virksomheter bruker denne informasjonen til å fatte beslutninger. Det er vel heller snakk om hvilke avgjørelser som blir tatt på dette grunnlaget. Er det for eksempel strategiske avgjørelser på organisasjonsnivå, eller er det beslutninger som går direkte på enkeltindivider.

I en idealtypisk form kan man tenke seg en administrativ funksjon uten noen negativ effekt på de ansatte. Da vil det bli en mer usynlig kartlegging på linje med f.eks. sykefraværs-, turnoverstatistikk osv. Men en performance appraisals har et uttalt formål om å fremme en prestasjonskultur og fungere stimulerende for ansatte. Det vil derfor være sentralt å se administrative funksjoner i lys av utviklende. De to funksjonene kan på en måte fremstå som et paradoks. For at en performance appraisals skal kunne predikere, generalisere og fungere som beslutningsgrunnlag, er det et poeng med høy reliabilitet. Virksomheten må vite at ansatte er blitt målt etter samme kriterier, med ca. like prosesser osv. På den andre siden har vi vist at den utviklende funksjonen forutsetter individuelle tilpasninger til de ansatte og at ansattes ulike behov, verdier, motivasjoner m.m. legges til grunn. Det kan derfor synes som at en virksomhet må velge hvor standardisert deres praksis skal være. Skal man gjøre prosessen mer fleksibel, og styrke den utviklende funksjonen på bekostning av sikkerheten rundt målingene? Eller skal man ha et rigid system, med fare for liten, ingen eller negativ effekt på de ansatte? På en måte kan man se på de to funksjonene som motstridene. I så måte blir funksjonene to ender av et spektrum. Da må virksomheten gjøre et bevisst valg. Skal man begynne seg i ytterendene, eller

bevege seg inn mot midten hvor man finner hybride funksjoner. Funksjonene må tilpasses i forhold til hverandre. Ikke minst må funksjonene ses i lys av virksomhetens helhetlige HR-strategi.

Et annet poeng er at den administrative delen av performance appraisals kanskje vil passe best innenfor visse yrker. For eksempel vil kanskje en ren administrativ funksjon passe bedre til standardiserte enkle arbeidsoppgaver som er enkle å måle. Dette kan ha sammenheng med det nevnte reliabilitetsspørsmålet. Standardiserte rutineoppgaver er lettere å måle, og man kan være sikrere på at alle er blitt målt likt. Kompliserte oppgaver har flere momenter og kan tenkes å gi målingsproblemer. Dette henspiller også på forhold ved jobbdesign. For å gjøre stillingsinnholdet mer målbart kan det være fristende å endre arbeidsoppgavene. Dette kan ha en betydelig effekt på den ansattes motivasjon. Vi viste at autonomi i arbeidet var viktig for motivasjon. Det kan være vanskelig å måle en stilling, hvor den som har stillingen jobber veldig selvstendig og etter egne rutiner. Skal man da designe stillinger etter administrative eller utviklende formål?

Det er også grunn til å tro at noen reagerer positivt på et system som er veldig konkret og målingsorientert. *"Klein og Snell (1994) fant for eksempel at medarbeidere med svake prestasjoner hadde større utbytte av målingsaktiviteter enn de med gode prestasjoner, sannsynligvis fordi de i større grad fikk klargjort hvordan prestasjonene kan forbedres"* (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 148). På den måten vil den administrative funksjonen til performance appraisals virke konkret inn på utviklingsbehovet og læringsprosessen til medarbeiderne. Men en stor utfordring vil allikevel være hvordan dette påvirker motivasjonen til hver enkel ansatt: *"Samtidig vil en slik tilnærming overfor medarbeidere med høy indre motivasjon kunne redusere motivasjonen og arbeidsprestasjonene til de som allerede gjør en god jobb"* (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 148). På den måten virker performance appraisals destruktivt på motivasjonen til de som allerede er indre motiverte. Hvis performance appraisals blir brukt på denne måten vil den administrative og utviklende funksjonen operere som motsetninger, og destruktive i forhold til hverandre. Vi har tidligere i oppgaven også problematisert innvirkninger systemet har på medarbeidere som mangler indre motivasjon. Da var forutsetningen at performance appraisals kun har positive effekter på personer med indre motivasjon. Da vil medarbeidere som innehar andre kilder til motivasjon falle utenfor systemet. Samlet sett gir dette dårlige spådommer for bruken av performance appraisals.

Det er vanlig å vurdere det utviklende og det administrative opp mot hverandre. Og det finnes flere påstander om at det ene er å foretrekke fremfor det andre. Kuvaas & Dysvik fremmer en slik påstand: *"Derfor er det også naturlig å konkludere med at det er lettere å oppnå positive opplevelser fra utviklende medarbeidersamtaler enn fra administrative, hvor kategorisering og rangering av ulike prestasjonsnivåer er vanlig"* (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 145). På den måten kan vi si at den utviklende funksjonen er mer ønskelig og nyttig, hvis vi må velge mellom en av funksjonene. I de fleste virksomheter vil det likevel være ønskelig å ha et system som gir bedre grunnlag for beslutninger og som gir verdifull informasjon om de ansatte. Derfor må man heller integrere disse funksjonene i forhold til hverandre, og heller tilrettelegge mer for den utviklende delen enn den administrative. For eksempel vil FDRS teoretisk sett kunne ha et innslag av både administrative og utviklende funksjoner. Den administrative funksjonen vil mest sannsynlig være mer synlig enn den utviklende funksjonen. Men det ville vært feil å tro at administrative mekanismer utelukkende ekskluderer arbeidet med å utvikle og forbedre sine ansatte. Systemene er ofte komplekse, og fungerer ofte ikke i henhold til en teoretisk "idealmødel". Som nevnt utvikler ulike virksomheter gjerne egne hybridløsninger, slik nevnte Yara tjener som et eksempel på.

7.3.1 Performance appraisals tiltalende muligheter.

Hvis et vurderingssystem er integrert i et organisatorisk overordnet konsistent HR perspektiv, kan det muligens føre til flere positive effekter. Vi vil forsøke å gjengi noen hovedpunkter som kan vise hvordan performance appraisals kan operere for å tilrettelegge for arbeidsmotivasjon, læring og utvikling. Illustrerende eksempler kan være følgende:

- Det kan gi en slags påminnelse om at forbedringer er nødvendig. Det kan være mulig at medarbeideren ikke var klar over tingenes tilstand. Ledelsen kan også avdekke forhold som påvirker prestasjonene. Det kan altså være en god arena for å videreføre konstruktive tilbakemeldinger, hvor medarbeideren kan få et godt innblikk i hvorfor prestasjonene og resultatene er slik de fremstilles.
- Performance appraisals kan være en god plattform for å ivareta medarbeiderens psykologiske behov. For eksempel kan anerkjennelse for den jobben som er gjort være sentralt. Ikke minst kan performance appraisals gi et signal om at

medarbeideren er viktig. For eksempel via belønninger, eller ved symbolikken i å sette av tid og ressurser til å gjennomføre selve prosessen og samtidig ta hensyn til ansattes identitet.

- Performance appraisals kan være et fora for videre personlig utvikling og læring. En kan kartlegge forbedringspotensialer og tilrettelegge for individuell vekst. En effekt av et slikt system kan derfor være individuelle og kollektive atferdsendringer.
- Performance appraisals kan uttrykke og definere virksomhetens normer og verdier. Virksomheten kan samstemme og utvikle sin kultur med de ansatte. Den uformelle- og formelle organisasjonskulturen vil kunne konkretiseres og gjensidig påvirkes. På samme måte vil medarbeideren opptre i en plattform hvor sosiale og relasjonelle faktorer blir diskutert, og kanskje omskapt til retningslinjer medarbeideren trenger for å fungere i sin daglige jobb.
- Performance appraisals gir en kontinuitet. De ansatte vet hva de bedømmes etter, og ledelsen får mer langsiktige og helhetlige mål å arbeide etter. De Vurderingene kan føles mindre vilkårlige for de ansatte så lenge grunnlaget for målingene er kjent. Kontinuiteten fører til at ansatte kan studere sin egen progresjon. De kan utvikle en mestringsfølelse, og en autonomi og ansvar for eget arbeid.
- Performance appraisals kan i ulik grad ivareta kilder til indre-, ytre- og prososial motivasjon.

8 PERFORMANCE APPRAISAL I NORSK ARBEIDSLIV

Som nevnt er performance appraisals et nordamerikansk fenomen, som først de siste 15-20 årene har gjort en inntreden i norsk arbeidsliv. Murphy & Cleveland (1995) hevder at kontekst er en sentral faktor for å forstå performance appraisals. For å få gode vurderingsprosesser må appraisals-systemet tilpasses og tolkes i lys av den lokale konteksten. Det er grunn til å tro at forskjellene mellom nordamerikansk og norsk arbeidsliv er store i flere sammenhenger. I det videre vil vi studere noen av disse forskjellene. Vi vil i første rekke vurdere lovligheten av performance appraisal, og hvilke eventuelle praktiske hensyn man må ta i forhold til norsk lovgivning. I fraværet av rettspraksis på karaktersetting i arbeidslivet og performance appraisals, må vi basere oss på alternativ informasjon. Mye av informasjonen kommer hovedsakelig fra to omganger med brevveksling mellom Datatilsynet og Transocean, samt en generell uttalelse fra Arbeidstilsynet. Vi vil til slutt se på egnetheten ved performance appraisals i forhold til norsk kultur, arbeidsmarked, verdier og institusjoner.

8.1 Performance appraisal og norsk lovgivning

Arbeidslovgivningen, med tilhørende praksis, regulerer hva som er lov og ikke lov i arbeidslivet. Forholdet mellom hva arbeidsgiver har rett til å gjøre, og hensynet til individuelle og kollektive avtaler står sentralt. Malos påpeker at *"it is almost inevitable that one or more elements of your organization's performance appraisal system will attract legal scrutiny at some point in time"* (Malos, 1998, s. 47). I en liste over de 50 største fallgruvene ved performance appraisal hevder konsulenten, og San Fransisco State University-ansatt John Sullivan, at den juridiske støtten for performance appraisal er svak (Sullivan, 2011). Artikkelen nevner blant annet forhold som svak utførelse av vurderingene som en av de største fallgruvene. I tillegg er manglende diskresjon, generaliseringer basert på rase, kjønn, alder, m.m. juridisk problematisk. I likhet med Sullivan påpeker Malos (1998) at man må være særlig oppmerksom på faren for søksmål på basis av diskriminering. I USA har en del saker blitt prøvd for rettssystemet med varierende utfall. Firmaer som Microsoft, Ford, Goodyear og 3M har alle hatt saker for retten, hvor tidligere ansatte har hevdet at forced ranking (FDRS) ble brukt for å diskriminere på grunnlag av rase eller kjønn (CBS News, 2007)

Industribedriften Sandia tapte i 1975 en slik diskrimineringssak (Lawler III, 2003). Det at de ble dømt for diskriminering er interessant nok i seg selv, da det potensielt kan medvirke til å undergrave tilliten til praksisen. Men det avgjørende var at Sandia ikke kunne tilbakevise påstander om diskriminerende praksis gjennom egen bevisfremleggelse. De kunne ikke frembringe tilstrekkelig dokumentasjon på at det var faktiske prestasjoner som var blitt målt. Med det vurderte retten det til at de ikke kunne tilbakevise påstandene om diskriminering (ibid.). Sandias FDRS kunne altså ikke gi valide mål på prestasjoner. Ford og Goodyear har i nyere tid forlatt sine ranking-systemer med en tilsvarende begrunnelse (ibid.). Det er uvisst om dette skyldes frykt for tilsvarende søksmål, eller om de konkluderte med at også deres vurderingssystemer ikke kunne predikere prestasjoner.

Norges lovverk er annerledes enn det amerikanske, særlig i forhold til arbeidslovgivning. USA har et langt svakere stillingsvern, blant annet ved "at-will"-ansettelser (som gjelder de aller fleste stillinger) som betyr "[...] *that either the employer or the employee can terminate the relationship at any time for any reason, even for no reason, without legal liability attaching*" (Ballam, 2000, s. 653). Diskriminering er like fullt ikke tillatt ved oppsigelser. Derfor blir oppsigelser ofte etterprøvd ved påstander om diskriminering heller enn å etterprøve selve oppsigelsen. I Norge har vi derimot et mer omfattende stillingsvern gjennom saklighetskrav, form- og prosesskrav, m.m. gjennom arbeidsmiljøloven. I motsetning til sakene fra USA, hvor diskrimineringslovgivning ble det sentrale, vil man i Norge trolig la arbeidsmiljøloven regulere praktiseringen av performance appraisals. Norsk/nordisk arbeidsmarked er også preget av "flexicurity" (Olberg, 2007:24). En del av denne flexicurity'en er at statlig lovgivning og sentrale avtaler er mindre omfattende. Man gir heller aktørene i arbeidsmarkedet større frihet til selv å regulere arbeidslivet. Dette skjer gjennom kollektive avtaler på ulike avtalenivåer, slik som bransjenivå, virksomhetsnivå osv. Kombinasjonene av arbeidsmiljølovgivning og kollektive avtaler vil derfor være det rettslige utgangspunktet for performance appraisals.

"*Det naturlige utgangspunktet på dette området [karakterer til ansatte] er arbeidsgivers styringsrett*" (Arbeidstilsynet, udat.). Styringsretten gir arbeidsgiver rett til "*å lede, fordele og kontrollere arbeidet*" (Jakhelln, 2006, s. 24). Styringsretten gir likevel ikke uinnskrenkede rettigheter til arbeidsgiveren. Det blir derfor et spørsmål om hva som

innskrenker arbeidsgivers mulighet til å gjennomføre performance appraisals. Performance appraisals nevnes ikke spesifikt i det kollektive avtaleverket eller i arbeidsmiljøloven, men må kunne sees i lys av andre begreper.

8.1.1 Performance appraisal og medbestemmelse

Et sentralt poeng i avtaleregulering er de ansattes medbestemmelsesrett og samarbeidsplikt. Hovedavtalen mellom LO-NHO blir gjerne sett på som "arbeidslivets grunnlov" (Store Norske Leksikon, udat.). Fjerde ledd i § 9-1 i denne avtalen etablerer en gjensidig plikt mellom arbeidsgiver, tillitsvalgte og ansatte til å samarbeide (LO-NHO, 2009). Også Arbeidsmiljølovens (2005) § 9-2(1) fastslår at arbeidsgiver plikter å drøfte behov, utforming, gjennomføring og endring av kontrolltiltak i virksomheten med de tillitsvalgte. At performance appraisals faller inn under betegnelsen kontrolltiltak er sannsynlig. Disse forskriftene taler ikke direkte i disfavør av performance appraisals. Men norske varianter må i større grad være utarbeidet i samarbeid med ansattrepresentanter og ansatte. Det kreves også en godkjenning fra disse partene, og samarbeidet må være tydelig.

Det er flere måter virksomheter kan oppnå aksept fra arbeidstakersiden. Statoil ber om individuelt samtykke til å gjennomføre appraisal-prosessen (Teknisk Ukeblad, 2010b), mens Det Norske Veritas har utarbeidet sitt system i samarbeid med de ansatte (Teknisk Ukeblad, 2010c). Et spørsmål blir da i hvilken grad arbeidsgiver velger å bruke styringsretten til å innføre et vurderingssystem etter eget ønske på bekostning av de ansattes medbestemmelse. Ved å gjøre performance appraisals-deltakelsen frivillig kan det tenkes at en virksomhet kan innføre mer omfattende systemer, men med fare for lavere deltakelse. En tilhørende problemstilling er en situasjon hvor arbeidstakersiden motsetter seg deltakelse i en performance appraisals i sin helhet. Trolig vil virksomhetens behov for systemet avveies mot hvor inngripende det er for de ansatte. En tredjepart kan tenkes å måtte mekle i en slik situasjon, eventuelt bringe systemet inn for tilsyn, arbeidsretten eller annen juridisk rettergang.

Artiklene det er referert til tyder på at Det Norske Veritas i stor grad baserte seg på samarbeid. Statoil innførte et system mer i tråd med virksomhetens ønsker, til ansattrepresentantens store misnøye. Et annet eksempel er Transocean i Norge. De forsøkte å innføre et appraisal-system uten å drøfte det med ansattrepresentantene først

(NOPEF i Transocean, 2003). Det må påpekes at det kun er fagforeningen som uttaler at de ikke ble konferert. Et brev fra den aktuelle fagforeningen, NOPEF i Transocean, til Datatilsynet, medførte at tilsynet måtte ta stilling til denne praksisen. Tilsynets varsel om pålegg tjener således som en presedensgivende uttalelse, særlig i mangel av annen rettspraksis. Utfallet ble at Datatilsynet, etter en brevveksling med Transocean, gav varsel om pålegg hvor sistnevnte måtte gjøre endringer på sitt system (Datatilsynet, 2003/986-2, Kluge Advokatfirma DA, 2003/986-3). Datatilsynet gav ikke bemerkninger vedrørende samarbeidet, men det er ikke utenkelig at denne saken ikke hadde havnet på tilsynets bord dersom fagforeningene i større grad hadde vært inkludert i prosessen. Knappt et år senere havnet Transocean i Datatilsynets søkelys en gang til. Denne gangen var det deres man-to-man-baserte HMS-system som var potensielt problematisk. Transocean la frem dokumentasjon på kommunikasjon, drøfting og opplæring av de tillitsvalgte i HMS-systemet (Kluge Advokatfirma DA, 2004/1642-5). Datatilsynet kommenterer ikke dette initiativet spesifikt (Datatilsynet, 2004/1642-6), men det kan tale til fordel for at virksomheten anerkjente viktigheten av å konferere ansatte i forbindelse med innføringen av slike systemer.

8.1.2. Performance appraisal, karakterer og kontroll

Et tiltak vurderes som et kontrolltiltak dersom noen av partene oppfatter det slik, og skal deretter vurderes etter arbeidsmiljølovens kapittel 9 – "Kontrolltiltak i virksomheten". (Arbeidstilsynet, udat.). Ovenfor Transocean uttaler Datatilsynet at *"[...] en karakterfastsettelse går lengre enn det som er saklig begrunnet ut i fra den behandlingsansvarliges virksomhet"* (Datatilsynet, 2003/986-2), og at totalvurderingsskåren må fjernes. Det sies ikke hvilken lov det henvises til, men trolig vil Arbeidsmiljølovens § 9-1(1) være relevant: *"Arbeidsgiver kan bare iverksette kontrolltiltak overfor arbeidstaker når tiltaket har saklig grunn i virksomhetens forhold og det ikke innebærer en uforholdsmessig belastning for arbeidstakeren"* (Arbeidsmiljøloven, 2005). Kollektive avtaler kan også ha bestemmelser om kontroll og kontrolltiltak. Man ser altså at den samlede karaktersettingen på arbeidstakeren er juridisk problematisk. Til tross for dette har Statoil og andre fortsatt med forskjellige varianter av appraisals-systemer med karaktersetting og samleskår. Det er derfor interessant hvor disse juridiske grenselinjene går. Trolig vil oppsummerende vurderinger i form av en formative/forklarende (Kuvaas & Dysvik, 2012) tilbakemeldinger være mindre inngripende, da de er lettere for den ansatte å forholde seg til. På denne måten blir

tilbakemeldingen mer informativ ved at den ikke bare er en indikator på prestasjon, men også forklarer hvorfor prestasjonen ble som den ble. Det finnes ikke noen, oss bekjent, juridisk avklaring eller rettspraksis på dette. Hvor grensene går blir derfor bare antakelser.

Et samtykke fra de ansatte gir mer juridisk frihet i forhold til dette spørsmålet, da det foreligger en avtale jmf. §8 i Personopplysningsloven. Man oppfyller således vilkårene for å behandle personopplysninger ved at "*å oppfylle en avtale med den registrerte*" (Personopplysningsloven, 2000, s. §8a). Et spørsmål er hvor reelt et slikt samtykke er, og hvor fritt en ansatt står til å takke nei. Datatilsynet påpeker dette i den siste saksgangen med Transocean. "*Datatilsynet har ved flere anledninger påpekt at samtykke må begrenses til de sammenhenger hvor den ansatte har et reelt valg. [...]. Forholdet til frivillighet er særlig vanskelig i arbeidslivssammenheng, hvor pratene (arbeidstaker og arbeidsgiver) svært sjelden vil være jevnbyrdige.*" (Datatilsynet, 2004/1642-6)

8.1.3 FDRS og oppsigelser

I FDRS (med unntak av no-rank-and-yank) blir de ansattes prestasjoner rangert mot hverandre, og oppsigelser er en integrert del av metoden. Disse formene er de mest ytterliggående formene for performance appraisals. Det virker trolig at de mer moderate formatene, slik som MBO og BOS, er juridisk mindre problematiske, gitt forutsetningene om medbestemmelse og kontroll. Et spørsmål er om det samme gjelder for de mer ytterliggående appraisals-formene, slik som FDRS. Oppsigelsesaspektet er ikke uten videre juridisk uproblematisk. Arbeidsmiljølovens (2005) kapittel om "opphør av arbeidsforhold" får da anvendelse, og kanskje særlig § 15-7(1) som sier at arbeidstakere *ikke kan sies opp uten at det er saklig begrunnet i virksomhetens, arbeidsgivers eller arbeidstakers forhold*. En appraisal hvor en ansatt blir vurdert til å utføre arbeidet sitt dårlig vil kunne være en saklig begrunnelse, selv om arbeidstakeren gjør så godt han/hun kan (Jakhelln, 2006). Men det er klart at arbeidet må være av en lav kvalitet, altså under hva man kan forvente og hva som er tilfredsstillende (ibid).

For å vurdere om en oppsigelse er gyldig kan det være av betydning om arbeidstakeren har mottatt en advarsel (Jakhelln, 2006). På generelt grunnlag er dette ikke avgjørende for om oppsigelser er saklige eller usaklige. Men et varsel er gjerne naturlig der den individuelle arbeidsavtalen ikke åpenbart er blitt brutt, eller hvor virksomheten ønsker å stramme inn på uønskede praksiser (f.eks. pausevarighet, arbeidskvalitet etc.)(ibid.). Det

er grunn til å tro at ansatte som blir vurdert til å være lav-presterere må gis mulighet til å rette opp egen prestasjon. En oppsigelse grunnlagt i arbeidstakers prestasjoner vil trolig forutsette et varsel om oppsigelse.

Samtidig er det prosesskrav til hvordan oppsigelser skal foregå jmf § 15-1 i Arbeidsmiljøloven. Arbeidsgiver skal drøfte med arbeidstaker om faren for oppsigelse, og arbeidstakeren skal få reell mulighet til å vise forbedring over en tilstrekkelig tidsperiode. Dette umuliggjør rank-and-yank av den form Jack Welch foreskriver, samt midlertidig-rank-and-yank. Å gi de dårligst-presterende en umiddelbar oppsigelse som en direkte følge av prestasjonsvurderingen vil ikke være en oppfyllelse av form- og prosesskravene. Unntaket fra disse prosesskravene ville vært ved en avskjed. En avskjed forutsetter at det "*foreligger et grovt brudd på [den individuelle] arbeidsavtalen*" (Jakhelln, 2006, s. 470) og medfører en umiddelbar oppsigelse. Det er likevel lite trolig at appraisals-resultater vil være et så grovt brudd på arbeidsavtalen. En form for prøvetids-rank-and-yank, hvor de lavest presterende får varsel om oppsigelse, er det formatet som eventuelt er mest aktuelt i norsk arbeidsliv. I forhold til norsk rett, vil det relevant hva som er en tilstrekkelig periode for en ansatt til å forbedre sine prestasjoner for å unngå fullbyrdelse av oppsigelsen. I Rt.1999-163 mente Høyesterett at eldre forhold som isolert sett er oppgjort kan inngå i vurderingen av en oppsigelse (Lovdata, 1999). I denne saken var det 7 år mellom første varsel og fullbyrdelse av oppsigelsen. I ARD. 1980-253 ble et varsel fire dager før oppsigelse funnet saklig grunnet et gjentatt brudd på forholdet det var varslet om (Lovdata, 1980). Dersom man utfører performance appraisal hvert kvartal, er da to svake appraisals nok til å bli sagt opp? Som domsavsigelsene viser er det vanskelig å si noe generelt om dette. Eldre appraisals-resultater må kunne sees i lys av nye. Men tidligere forhold må ha en sammenheng med oppsigelsesgrunnlaget (Jakhelln, 2006). Dette taler til fordel for at flere sammenhengende svake performance appraisals-resultater kan brukes som saklig grunnlag for oppsigelser. Særlig hvis det er de samme områdene i vurderingen som er problematisk, og at det ikke er nye forhold som dukker opp i de ulike vurderingene.

FDRS er gitt særskilt oppmerksomhet på grunn av det eksplisitte ønsket om å si opp lavt-presterende ansatte. Det er trolig at de samme prinsippene vil gjelde dersom man bruker andre former for performance appraisal, og bruker oppsigelser som konsekvens for lave prestasjoner. Det er ikke utenkelig med en MBO eller BOS som benytter oppsigelser for

de svakest presterende, selv om de ikke eksplisitt foreskriver en slik praksis. Prestasjoner kan være et saklig grunnlag for oppsigelse, men form- og prosesskrav regulerer hvordan en eventuell oppsigelse skal foregå. Disse prosesskravene vanskeliggjør performance appraisals slik de er foreskrevet i en amerikansk kontekst.

8.1.3.1 Nedbemanninger

Det kan tenkes at virksomheter ville vært interessert i å bruke appraisals-resultater som et utvelgelseskriterium i nedbemanningssituasjoner. For en virksomhet vil det være fristende å nedbemanne de svakest-presterende, som trolig har den laveste målte produktiviteten. I tråd med prinsippene for ordinære oppsigelser skal utvelgelseskriterier ved nedbemanning være saklige. Det vanligste utvelgelseskriteriet er en kombinasjon av ansiennitet og kvalifikasjoner (Fougner, et al., 2008). Om appraisal-resultater kan være et godkjent kriterie er trolig noe fagforeningene må ta stilling i hvert enkelt tilfelle. De fleste kollektive avtaler har kapitler som fastslår at fagforeningene skal være med å bestemme rekkefølgen ved nedbemanning. Transoceans juridiske representant deler dette synet, og tilføyer dette i Transoceans brukerveiledning for performance appraisals: "*Ved nedbemanninger/rasjonaliseringer kan ikke opplysningene benyttes med mindre den konkrete arbeidsutførelsen er saklig utvelgelseskriterium ved en nedbemanning*" (Kluge Advokatfirma DA, 2003/986-3). Gitt arbeidstakersidens aksept kan man i fremtiden kunne forestille seg nedbemanninger hvor de svakest presterende i virksomheten vil sies opp, uavhengig av ansiennitetsmessige forhold.

8.1.4 Performance appraisal og saklighet

Et annet moment vil være hvor "saklige" performance appraisals faktisk er. Som Lawler (2003) påpekte har store amerikanske selskaper blitt dømt for sin bruk av performance appraisals. Dommene har ikke primært adressert systemene, men heller resultatene fra vurderingsprosessen. Usikkerhet hvorvidt vurderingene avdekker faktiske prestasjoner har vært det avgjørende momentet i domsavsigelsene. Grunnet målingsproblemer og validitetsusikkerhet har det blitt dømt i favør av de oppsagte arbeidstakerne (ibid.). Det er kanskje grunn til å tro at de samme målingsproblemene gjelder i norsk sammenheng. Dersom det er slik at vurderingsutfallene ikke er sikre nok til å mene noe om den faktiske prestasjonen, vil en oppsigelse kunne bli vurdert som ikke-saklig. Antall forhold som måles, hyppighet på målinger, og tidligere resultater er noen momenter for å vurdere sakligheten. Når leder har eneansvaret for vurderingene og nesten alle kategoriene har

non-kvantitative dimensjoner, slik som Transocean (NOPEF i Transocean, 2003/986-1), blir diskusjonen omkring nøyaktighet og vurderingsfeil høyst reel. Systemet er ikke objektivt, og den som vurderer får stor betydning for vurderingen. I en performance appraisals inngår gjerne medarbeidersamtalen som en del av vurderingen. I slike tilfeller vil ikke en oppsigelse/varsel om oppsigelse baseres på appraisal-resultatene alene. Like fullt er dette en interessant problemstilling. Dersom validiteten og vurderingsutfallene er så usikre vil eventuelle negative konsekvenser basert på dem risikere å være uberettigede. Datatilsynet (2003/986-2) deler denne bekymringen og uttaler blant annet *"Vi ser enda til at bruken av særskilte skjemaer i denne anledning kan være en garanti for at de ansatte ikke forskjellsbehandles og at opplysningene blir korrekte"*.

8.1.5 Performance Appraisal og personopplysningsvern

Det har vært en del fokus i populærlitteraturen på karaktersettingen av performance appraisals. Men det har også vært uttrykt bekymring og skepsis til lagringen av appraisals-resultater (Teknisk Ukeblad, 2010b). Kontrolltiltak i en virksomhet er underlagt Personopplysningsloven (2000) dersom personinformasjon lagres, noe som også etableres etter Arbeidsmiljølovens § 9-1(2). Personopplysningsloven vil kanskje ha en mer indirekte betydning for praktiseringen av performance appraisals. Både lagring og bruk av den informasjonen virksomheten henter ut fra en appraisal-prosess kan være problematisk i forhold til personopplysningsloven.

Særlig Personopplysningslovens § 28 må antas å ha vært vektlagt i Datatilsynets varsel om pålegg til Transocean. Personopplysninger skal etter denne lov ikke lagres lengre enn hva som er nødvendig for å gjennomføre formålet med behandlingen. I brevet til Transocean påpeker Datatilsynet at vurderingsskjemaer som ikke fører frem til utviklingsplaner må slettes når medarbeidersamtalen er gjennomført. Utviklingsplanene skal slettes ved planens sluttdato. *"Bare i helt særlig tilfeller kan skjemaene lagres fra år til år"* (Datatilsynet, 2003/986-2). Hva slike spesielle tilfeller presiseres ikke i uttalelsen til Datatilsynet. Men i situasjoner der en ansatt skårer så dårlig at vedkommende står i fare for å sies opp, kan være et relevant eksempel. Ved en oppsigelse vil vurderingsresultater være en del av arbeidsgivers bevisgrunnlag for en saklig oppsigelse. Dette gir en tilsvarende problemstilling som ved oppsigelser. Hvor lang tid har den ansatte på å utbedre de kritikkforhold som ble drøftet i forbindelse med varsel om oppsigelse? Når oppsigelsesvarslet bortfaller, enten pga. bedrede prestasjoner eller at

oppsigelsen faktisk gjennomføres, bør vurderingsdokumentasjon slettes. Informasjon og samtykke i brukerveiledninger kan endre på dette.

Om lagring av appraisals-resultater er forbudt, har ikke det nødvendigvis en direkte effekt på praktiseringen av performance appraisals. I en rendyrket fremstilling er performance appraisal et statisk "spill", hvor tidligere handlinger ikke påvirker senere handlinger (Hovi, 2008). I en spill-teoretisk forståelse vurderes den gjeldende perioden uavhengig av tidligere perioder, og når appraisal-perioden er ferdig, er også "spillet" ferdig (ibid.). Samtidig blir dette en veldig grunn tilnærming. Uten lagring av resultatene vil man ikke fange opp trender i de(n) ansattes prestasjoner. En som har prestert bra i mange år, men som får en dårlig appraisal, vil kanskje trenge ekstra oppmerksomhet. Motsatt vil være en som har prestert svakt i en årrekke. En ansatt i en slik situasjon har kanskje brukt opp "kvoten" for svake prestasjoner, og tiltak må iverksettes. Personvern hensynene kan tale i både i disfavør og favør for de ansatte, men det har trolig den konsekvens at man i mindre grad er trygg på nøyaktigheten av appraisal-prosessen.

8.1.6 Lar performance appraisal seg (lovlig) gjennomføre?

Som overgående diskusjon viser er det styringsretten som gir virksomhetene mulighet til å innføre performance appraisals. Forutsetningen er at det skal være saklig begrunnet og ikke innebære uforholdsmessige belastninger for de som skal vurderes. De momentene som innskrenker styringsretten er relative størrelser. Hvor "belastende" må et appraisals-system være før det er "uforholdsmessig"? Og hvor viktig må appraisals-systemet være for virksomheten for at praksisen skal være "saklig begrunnet"? Et fundamentalt spørsmål er om svakheter ved målingene vurderes av en domstol som så betydelige, at eventuelle tiltak basert på målingene vil være uberettigede og/eller usaklige. Oppveiningen mellom belastning for arbeidstakeren og saklig behov for virksomheten er relevant i en diskusjon omkring performance appraisals.

At performance appraisals er lovlig, fritar ikke virksomheten fra et ansvar om å la de ansatte få medvirke gjennom prinsippene om medbestemmelse. Dette taler i favør av mer moderate appraisals-former, da arbeidstakersiden i større grad vil reservere seg mot metoder som FDRS. I tillegg vil prosesskravene i forbindelse med oppsigelser gjøre det tilnærmet umulig å gjennomføre en form for "umiddelbar oppsigelse" slik vi har sett amerikanske virksomheter, slik som GE, legge opp til. Det er kanskje på dette området

den største forskjellen fra amerikansk arbeidsliv eksisterer. USA har et svakt stillingsvern gjennom "employment-at-will" prinsippet (Muhl, 2001). En del av appraisals-formene forutsetter slike rammevilkår for å kunne utføres på den måten som metoden foreskriver. Det er likevel et spennende tankeeksperiment å vurdere hva som skjer om en oppsagt arbeidstaker stevner en norsk virksomhet på grunnlag av usikkerhet omkring vurderingsresultatet. Vil norske virksomheter ha tilsvarende problemer med å bevise at det er de faktiske prestasjonene systemet har avdekket? Og vil norsk rett vektlegge eventuelle målingsfeil på samme måte som amerikanske domstoler? I så fall vil slike oppsigelser kunne vise seg å være usaklige og medføre konsekvenser for praksisen.

Rettspraksis ville kunne gjort disse juridiske spørsmålene tydeligere. Arbeidstilsynet havner på en tilsvarende konklusjon som oss. I en uttalelse omkring karaktersetting av arbeidstakere sier de: *"Det er slik vi ser det ingenting som tilsier at et slikt evalueringssystem som sådan er ulovlig. [...]. Like viktig som at tiltaket er drøftet gjennomførlig, er det at de involverte ansatte informeres godt om tiltaket.* (Arbeidstilsynet, udat.). Videre stiller Arbeidstilsynet, kanskje noe overraskende, seg positiv til praksisen: *"Styrt på riktig måte vil det kunne være et godt HMS- verktøy både for arbeidsgiver og arbeidstakerne"* (ibid.) At begrepet HMS-verktøy brukes i en slik sammenheng er nok kun en språklig unøyaktighet, ettersom resten av uttalelsen behandler karaktersettingen som et system for kontroll av prestasjoner.

Domsavsigelser, forskrifter og lovgivning kan potensielt legge til rette for performance appraisals, eller innskrenke praktiseringen. Ofte er slike legale aspekter ganske klare, og man vet hvor grensen for aksept/ikke-aksept går. Noe av problemet med de juridiske aspektene som er redegjort for ovenfor, er at det mangler prøvd juss. Man har ikke fått trukket tydelige grenser. Det er derfor spennende å se om dette vil bli et tilsvarende juridisk betent område, slik vi har sett i USA. Det er grunn til å tro at det er et tidsspørsmål før en ansatt som er sagt opp grunnet svake prestasjoner vil få etterprøvd hvor berettiget performance appraisals-prosessen er. Prosederingen og utfallet av en slik sak vil være spennende, og vil potensielt få betydelige konsekvenser for videre praktisering.

8.2 Performance appraisals og norske forhold

Legalt sett er det lite som tyder på at norsk lovgivning er et betydelig hinder for praktisering av de forskjellige formene for performance appraisals, selv om de ytterliggående formene som rank-and-yank og midlertidig-rank-and-yank vanskeliggjøres. Men til tross for dette, er det grunn til å tro at også andre forhold vil spille en rolle for praktiseringen av performance appraisals. Å gjøre en stor analyse av dette er utenfor denne oppgavens mandat. Men vi vil fremheve noen trekk ved norsk arbeidsliv som det kan være relevant å se performance appraisals i lys av.

8.2.1 Kultur

Et moment er kulturelle forskjeller. Performance appraisals kommer fra USA, og amerikansk kultur vil være bakteppet for praksisen. Performance appraisals i Norge vil måtte forholde seg til nasjonal- og bedriftskultur(er). Spørsmålet blir da hvordan den norske nasjonal- og bedriftskulturen egner seg for appraisals.

Fivelsdal, Bakka & Nordhaug (2004) gjengir Hofstedes undersøkelser og hevder at amerikansk kultur er mer maskulin og individualistisk enn norsk-skandinavisk kultur. Med maskulin organisasjonskultur menes det at verdier er knyttet til konkurranse, selvhevdelse, penger og materielle goder (ibid.). Motsatt vil en feminin organisasjonskultur, i følge Hofstede (1982), være mindre konkurransepreget sammenliknet med den maskuline. I tillegg vil solidaritet ha en sterkere betydning enn f.eks. penger. Distribuering av disponibel inntekt kan tjene som en bekreftelse eller avkreftelse på dette. De ti prosent høyest lønte i USA tjener omtrent fem ganger mer enn en de ti prosent lavest lønte. I Norge tjener de høytlønnede ca. dobbelt så mye som lavtlønnede (Berge, et al., 2009:11). Generelt skårer Norge svært lavt på ulikhet i disponibel inntekt, mens USA skårer svært høyt (OECD, 2011). Om dette taler til fordel for at penger er et mer verdsatt kultursymbol i USA enn i Norge er noe usikkert, men det er hvert fall større forskjeller i fordelingen av dette godet. På den andre siden vil Norge kanskje ikke være utpreget feminin, på lik linje som USA trolig ikke er utelukkende maskulint orientert. Og det må antas at ulike bedrifter, yrkesgrupper og individer i samme land har ulike kulturverdsettelse. Hofstede har fått noe kritikk for sin stereotypisering, tilnærmingen til kulturbegrepet og liknende poenger (McSweeney, 2002). Men gitt at disse forskjellene er et uttrykk for generell innstilling til likhet/ulikhet og selvhevdelse, vil det ha konsekvenser for egnetheten til performance appraisals i de ulike kulturene.

Det legges ikke skjul på at topp-presterere skal belønnes rikelig i performance appraisals. Opprykk skjer også dels på basis av appraisals-resultater. De komparative formene og FDRS uttrykker dette i enda større grad. I Merck & Co's sitt FDRS var belønningene for topp-presterere betydelige, sammenliknet med øvrige ansatte (Murphy, 1992). Samtidig var man i Fiat bekymret for at ansatte skulle sabotere hverandres arbeid for å fremheve egen innsats (Merchant & Riccaboni, 1992). Disse systemene oppfordrer i mindre grad til samarbeid og kollektivistisk orientering, noe Gupta, Hanges & Dorfman (2002) mener er typisk for nordisk kultur. Det er den enkelte som indentifiseres og belønnes, noe som gir insentiv til selvsentrering og individualisme. Således tyder mye på at disse systemene passer bedre inn i en amerikansk bedriftskultur enn i en norsk. Hvis det medfører riktighet at norsk-skandinavisk organisasjonskultur er feminin og kollektivistisk, kan det også tenkes at performance appraisals føles veldig fremmed. Praksisen kan på den måten bryte med dominerende kulturtrekk. Performance appraisals kan også oppleves som lite kompatibel med eksisterende bedriftskultur hvis den baserer seg på "norske" kulturverdier. Det er altså grunn til å tro at performance appraisals bryter med feministiske og kollektivistiske kulturer. Og desto mer ytterliggående form for performance appraisal desto større avvik fra kulturen.

Videre påpeker Fivelsdal, Bakka & Nordhaug (2004) at norsk kultur er preget av liten maktdistanse i samfunnet. Hofstede (1982) mener at man i slike kulturer forsøker å forhindre ulikhet og søker å redusere det der det oppstår. USA og Norge skårer ganske likt i verdsettelse av liten maktdistanse ifølge Hofstede (ibid). Det som taler for appraisals er kanskje det at det blir et meritokratisk system, ved at det er ens prestasjoner og egeninnsats som i teorien gir belønninger og goder. Systemet er kjent for alle ansatte og man vil i teorien unngå vilkårlige promoteringer, lønnsøkninger og annet. Performance appraisals-systemet åpner i høyeste grad for ulikhet, men alle har muligheten til å ta del i fordelingen av godene (og straffene). Denne lave maktdistansen kan også tale i favør av et mer deltakende arbeidsliv, hvor distansen mellom ledere og ansatte er mindre. Fivelsdal, Bakka & Nordhaug sier at den *"skandinaviske versjonen har langt mer vekt på retten til å delta og til å bli hørt, og her kan initiativet også komme fra de ansatte"* (Fivelsdal, Bakka, & Nordhaug, 2004, s. 376). FAFO-forsker Åsmund Arup Seip mener at tillit og åpenhet mellom ansatte og ledere er karakteristisk for norsk arbeidsliv, og at performance appraisals kan svekke ansattes kritiske holdning (Teknisk Ukeblad, 2010d).

Dette fordi kritiske utspill kan slå tilbake på den ansatte gjennom svakere vurderinger (ibid.). Samtidig må det påpekes at dette vil være mest aktuelt på mikronivåer, ettersom vi har et formalisert og institusjonalisert for system for deltakelse og medvirkning mellom arbeidslivets parter. Som den juridiske drøftelsen viste kan de de ansatte i en viss grad selv definere aksepten for performance appraisals. Men det er klart at det finnes en mulighet og fristelse for en leder til å "straffe" en kritisk ansatt med dårligere vurderinger. Enkelte har allerede uttrykt en slik bekymring i den offentlige debatten (VG Nett, 2012) I artikkelen hevdes det at systemet er disiplinerende ved at ansatte er redd for uenighet med ledelsen. Samtidig vil en god performance appraisals-prosess kunne gi et fora hvor den ansatte kan si ifra. Det er altså vanskelig å si om performance appraisals er positivt eller negativt i en kultur preget av liten maktdistanse.

8.2.2 Samarbeid og den norsk-nordiske modellen

Utover kultur kan også norske særtrekk eller institusjonaliserte verdier være en faktor i forhold til performance appraisals. Vi har tidligere nevnt fagforeningens lovfestede posisjon i samfunnet, men de har også stor oppslutning blant norske arbeidstakere. Organiseringsgraden i norsk arbeidsliv er ifølge OECD på 54,6 prosent. Tilsvarende tall for USA er 11,3 prosent (OECD, udat.). Dette kan tyde på en generell kollektivistisk prioritering blant norske arbeidstakere. Den høye deltakelsen i organiserte fagforeninger gir også legitimitet og forhandlingsmakt til de aktuelle foreningene. Et arbeidsutvalg for Finansdepartementet hevdet at høyere organiseringsgrad medfører mindre lønnsforskjeller og mer likebehandling (Fordelingsutvalget, 2009:10). Dette kunne også være en medvirkende forklaring til hvorfor Norge er av landene med færrest arbeidskonflikter i verden (ibid.). Samtidig vil denne kollektive orienteringen kanskje fremstå som et hinder for praktisering av performance appraisals. Med sitt fokus på individuelle vurderinger, belønninger og straffer kan det spørres om en slik praksis ikke vil stå i motstrid med kollektive avtalereguleringer og kollektive lønnsforhandlinger. Om performance appraisals og kollektive avtalereguleringer må kjempe en slags kamp om førsteretten til lønnsjusteringer er usikkert. Men det kan tenkes at en mer ytterliggående praktisering av performance appraisals forutsetter et større lokalt handlerom for lønnsforhandlinger. Om lønnsoppgjør er kollektivt fremforhandlet på sentralt nivå, spørres det hvor mye en virksomhet er i stand/villig til å tilleggsfordele lokalt. Om den eneste lønnsjusteringen en virksomhet ønsker å gjøre er på basis av appraisals-resultater er det formålstjenlig å fordele store deler av "lønnspotten" lokalt. Dette vil være et stort

inngripen mot institusjonalisert praksis i Norge, og vil trolig kreve større endringer enn hva en enkelt virksomhet kan få til alene. Det er derfor et spørsmål om denne kollektivistiske orienteringen i stor grad vil begrense muligheten for store belønningsforskjeller og -straffer for norske arbeidstakere.

Dølvik/Fafo (2013:13) trakk frem medvirkning, utjevning og likestilling som et sentralt mål i den norsk/nordiske modellen. Som et administrativt verktøy er det kanskje grunn til å tro at performance appraisals ikke vil være direkte positivt korrelert til medvirkning. Mer utviklende performance appraisals kan muliggjøre at de ansatte får medvirke mer, da individuelle forskjeller i større grad ivaretas. Den enkelte ansatte inviteres med i vurderingen og påfølgende utviklingsplaner m.m. Videre kan man spørre seg om systemene fungerer utjevne. På en måte gjør de det, ved at alle i teorien har mulighet til å delta og prestere på lik linje. Slik sett har man lik mulighet til lik belønning. På den andre siden vil systemene ikke være utjevne, da det vil kunne bli store lønnsforskjeller internt i virksomheten for like stillinger. Lik lønn for likt arbeid gjelder ikke lengre, fordi det i teorien ikke finnes "likt arbeid" pga. prestasjonsforskjeller. Gjennomgående virker altså performance appraisals å stå i motsetning til en del av de verdiene som uttrykkes gjennom den norsk-nordiske modellen. Noen verdier er praksisen i samsvar med, men den er en betydelig motstrid til andre verdier. I likhet med kultur virker den institusjonaliserte kollektivistiske praksisen i norsk arbeidsliv å være en innskrenkning i forhold til performance appraisals.

Et siste interessant moment i forhold til performance appraisals, og særlig FRDS, er norsk arbeidsliv preget av flexicurity. Blant annet Dølvik (2006) peker på flexicurity som et av de komparative fortrinnene til de nordiske landene. Flexicurity er en balansegang mellom virksomhetens behov for fleksibilitet og de ansattes sikkerhet i arbeidslivsrelaterte forhold (Olberg, 2007:24). Tidligere har vi pekt på den kollektive orienteringen som potensielt hemmende for performance appraisals. Flexicurity kan likevel fungere som en tilrettelegger for performance appraisals i en norsk-nordisk kontekst. Et sentralt poeng ved flexicurity er desentralisering av avtalenivået på kollektive avtaler og lønnsfleksibilitet (ibid.). Dette kan potensielt gi den enkelte virksomhet og lokale fagforeningsklubb stor forhandlingsfrihet. Norsk arbeidsmiljølov er lite omfattende og overlater store deler av reguleringen av arbeidslivet til arbeidslivets parter. Det er partene som skal bli enige om størstedelen av reguleringen av norsk arbeidsliv. Således kan den

fleksibiliteten nordisk, og trolig norsk, arbeidsliv legger opp til også gi en større mulighet og handlefrihet med tanke på performance appraisals. Dette forutsetter enighet mellom partene på lokalt plan. Det er kanskje enklere for den enkelte virksomhet å rettferdiggjøre et slikt vurderingssystem, og for den enkelte fagforeningsklubb å godta praksisen. Ringvirkningene blir ikke så store som de kunne blitt, ved å godta det på bransje- eller sektornivå fremfor på nasjonalt nivå. Samtidig tjener Transocean-saken som et eksempel på at fleksibilitet og samarbeid ikke alltid lar seg gjøre, ei heller på lokalt nivå.

8.2.3 Norsk arbeidsmarked

Et annet forhold som slår oss som relevant når man diskuterer performance appraisals, især FDRS, er hvordan det norske arbeidsmarkedet er tilpasset disse systemene. Det virker klart at praksisen med oppsigelser kan ha potensielt store effekter på arbeidsmarkedet og skape store gjennomtrekk. GE sin rank-and-yank la opp til å si opp ti prosent av de vurderte ansatte hvert år. Statoil hadde i 2010 0,9 prosent turnover blant faste ansatte (Statoil, udat.), mens Aker Solutions hadde 8,9 prosent turnover i samme periode (Aker Solutions, 2010). Dersom disse virksomhetene i tillegg skal si opp ti prosent av sine ansatte vil tallene henholdsvis bli 10,9 og 18,9 prosent. For Aker Solutions sin del innebærer det at hver nesten hver femte arbeidstaker skal byttes ut hvert år (forutsatt at alle skal erstattes). Dette vil medføre at mye kompetanse forsvinner ut og inn av virksomheten hvert år. Det vil ikke minst legge et betydelig press på HR- og organisasjonsutvikling-avdelinger for å rekruttere, plassere og lære opp nyansettelsene.

At et betydelig antall skal sies opp og ansettes er praktisk utfordrende. En utfordrende tilleggsfaktor er arbeidsmarkedet, hvor disse virksomhetene skal finne nye ansatte. I januar 2013 hadde man i Norge 3,6 prosent arbeidsledighet (Statistisk Sentralbyrå, 2013). Det betyr at det er et begrenset utvalg å rekruttere fra. Lav arbeidsledighet betraktes normalt som et gode, men gjør også konkurransen om kandidater tøffere. Statoil og Aker Solutions er begge virksomheter som har ingeniører som en vesentlig del av sin arbeidsstyrke. Det anslås at det mangler så mange som 10.000 ingeniører i Norge (Dagens Næringsliv, 2013). Og det er tilnærmet null prosent arbeidsledighet i denne yrkesgruppen (ibid.). Hvor villige disse virksomhetene er til å si opp sine ansatte kan det stilles spørsmål ved. Dersom alle virksomhetene i denne sektoren drev rank-and-yank vil det bli en situasjon med høy turnover. Dette ville trolig ført til at ansatte til en viss grad ville forflyttet seg mellom virksomheter innenfor samme bransje/sector. Realistiske sett vil det

være likevel være grunn til å tro at en viss del av de oppsagte ansatte vil forlate bransjen. Det spørres også hvor villige virksomhetene er til å ansette lav-presterere som er blitt oppsagt andre steder. Altså virker praksiser som rank-and-yank og midlertidig-rank-and-yank å være dømt til å mislykkes for disse virksomhetene. Det kan hende at situasjonen stiller seg annerledes i andre bransjer med mer tilgjengelig arbeidskraft, eksempelvis dagligvarebransjen. Det vil være lettere å få tak i kandidater, særlig da formalkravene til nye ansatte typisk er lavere. Men også her vil en høy turnover legge betydelig press på rekrutterings- og opplæringsapparatet til virksomhetene og medføre merkostnader.

8.3 Egner performance appraisals seg i norsk arbeidsliv?

Svaret på dette blir kanskje både ja og nei. Grunnet store interne forskjellene i de ulike performance appraisals-systemene er svaret avhengig av hvilket system man vurderer. Gjennomgående er det de ytterliggående appraisals-formene som møter mest utfordringer i en norsk kontekst. FDRS møter praktiske hindringer i det legale, i det kulturelle og i de allerede institusjonaliserte praksisene i Norge. Stillingsvernet står sterkt, og prosesskrav "forsinker" prosessen. Den solidariske og kollektivistiske kulturen i Norge gjør at FDRS kanskje er det som er mest "fjernt" fra norske verdier. Og ikke minst er turnover problematisk for de fleste virksomheter, da rekrutteringen tar tid og medfører kostnader. Det er straffene og de negative konsekvensene ved performance appraisals som skaper utfordringer. Konsekvenser som terminering av arbeidsforhold og null-lønnsvekst står i en annen stilling i Norge enn i f.eks. USA. Større negative konsekvenser medfører større vansker ved praktisering slik vi ser det. Med mindre konsekvenser er det lettere å få aksept for systemet og praksis er lettere å gjennomføre. Dette taler i favør av systemer som BOS, MBO og no-rank-and-yank.

Det er ikke bare de negative konsekvensene ved performance appraisals og FDRS som potensielt kan være problematisk. Også de positive konsekvensene, som lønnsøkninger og promoteringer, kan være utfordrende i en norsk kontekst. Som nevnt tyder en del faktorer på at norsk arbeidsliv holder feminine verdier og kollektivistisk tankegang høyt. Dette kan gi dårligere vilkår for å akseptere systemer som i stor grad gir individuelle finansielle belønninger og oppfordrer til forskjellsbehandling på grunnlag av prestasjoner. Samtidig har vi et institusjonalisert system hvor det kollektive og partvise forhandlinger står sterkt. Selv på lokalt plan kan det være vanskelig å få til performance appraisals, flexicurity til tross. Også i forhold til performance appraisals' positive konsekvensside vil de mer

moderate formene for performance appraisals kanskje være mer kompatible med norske forhold enn FDRS.

Det er flere forhold som innvirker på praktiseringen av performance appraisals. Vi har i første rekke behandlet universelle verdier som gjelder alle norske virksomheter som har innført, eller vurderer å innføre, performance appraisals. Det kan tenkes at bransjespesifikke eller virksomhetsspesifikke forhold gjør det lettere eller vanskeligere å operasjonalisere ulike performance appraisals-system. Generelt kan man kanskje si at ansatte, ansattrepresentanter og fagforeninger har den viktigste stemmen ved aksept eller ikke-aksept ved systemet. Både på grunn av legale forhold og norsk-skandinaviske tradisjoner har arbeidstakersidens mulighet til å gjøre betydelige innskrenkninger. Deres aksept vil være med på å legitimere praksisen, uavhengig av hvilken appraisals-metode man vurderer. At manglende aksept potensielt kan hindre praktiseringen av performance appraisals virker plausibelt å påstå.

9 KONKLUSJON

Her finner vi det naturlig å oppsummere noen av de mest sentrale funnene og poengene vi har diskutert i løpet av oppgaven. Vi vil gjøre dette i lys av de problemstillingene vi har fremmet, og hvordan de har blitt besvart. Den siste delen av konklusjonen vil adressere noen avsluttende betraktninger omkring performance appraisals.

9.1 Hva er performance appraisals og hvilke former brukes?

Den første delen av spørsmålet er "hva er performance appraisals". For å svare på dette presenterte vi først de verdiene man kan måle prestasjoner etter. Vi presenterte tre verdier: karaktertrekk/kompetanser, atferd og utfall. Den mest åpenbare forskjellen mellom disse verdiene, er når i arbeidsprosessen de gjør seg gjeldene. Vi viste så noen tilnærminger til hvordan disse verdiene måles. Likevel er ikke dette et fullgodt svar på hva performance appraisals *er*. Et steg på veien for å forklare dette var å presentere noen former for appraisal som brukes.

Man kan i hovedsak skille mellom to former for performance appraisals: absolutte og komparative. Begge formene måler ansatte opp mot gitte standarder, i henhold til de tre verdiene nevnt ovenfor. Samtidig er det store forskjeller på de ulike formene for performance appraisals. Å måle karaktertrekk, atferd eller utfall er tre forskjellige øvelser. Derfor får metodene også store forskjeller. Felles for de alle er at man starter med å definere hva som er det viktigste for gode prestasjoner. Hvilke kompetanser er viktigst? Hvilken atferd er ønsket eller uønsket? Og hvilke resultater er viktigst å vektlegge? Alle metoder starter med å definere dette, for så å gjøre målinger av de prestasjonene som finner sted. Etter dette oppstår det et vesentlig skille. De absolutte formene måler alle ansatte opp mot de verdiene man har fastslått. Man fatter så tiltak og gir belønninger og straff i henhold til strategien.

De komparative appraisal-formene har noen momenter utover de absolutte formene. Det viktigste er at de ansattes prestasjoner vurderes mot hverandre. Man skal i teorien ikke ha "like" prestasjoner. Appraisal-formene som går under paraplybegrepet FDRS går ennå lengre enn dette. Her tvangsfordeles i tillegg prestasjonsskårene etter forhåndsgitte fordelingskurver. Noen defineres som topp-presterere, mens andre defineres som bunn-presterere. FRDS-former som rank-and-yank har ytterligere en prosess, hvor de sier opp

de lavest presterende etter forhåndsgitte kriterier. Alle formene for performance appraisals har fokus på konsekvenssiden av prestasjonsvurderingene, men ikke alle har like stort fokus på den negative konsekvenssiden.

At vi identifiserte de grunnleggende verdiene ansatte måles etter, og hvordan disse målingene gjøres, gir oss et grunnlag for å si noe om hva performance appraisals *er*. Forskjellene i hvordan man måler prestasjoner, og ikke minst hvordan man behandler målingsresultatene, gjør at det er vanskelig å snakke om "en type" performance appraisals. Men noe er likevel felles for alle typene og tjener som et svar på spørsmålet vi stilte. Performance appraisals er systematiske og standardiserte undersøkelser av ansattes prestasjoner. Formålet kan være administrativt og/eller utviklende. Belønninger og straff gjøres på grunnlag av undersøkelsene. Performance appraisals skal være "den måten" en virksomhet avdekker informasjon om ansattes prestasjoner, og er således en totaltilnærming til vurdering av ansattes prestasjoner.

9.2 Hva er relasjonen mellom performance appraisal og arbeidsmotivasjon?

Den andre problemstillingen var tilknyttet effektsiden av performance appraisals. Igjennom oppgaven, og i forrige avsnitt, pekte vi på at performance appraisals kan ha administrative eller utviklende funksjoner. For at en appraisal kan ha en utviklende side må den medføre en eller annen form for endring hos de ansatte. Vi tok utgangspunkt i arbeidsmotivasjon som en viktig kilde til organisatorisk atferd. Redegjørelsen vår viste at motivasjon er den største forklaringsfaktoren av arbeidsprestasjoner. Av de ulike motivasjonstypene er indre motivasjon den som har sterkest sammenheng med arbeidsprestasjoner. Vi har sett på forholdet mellom performance appraisals og arbeidsmotivasjon generelt, men hovedvekten er lagt på hvordan performance appraisals kan endre ansattes indre motivasjon. Denne endringen kan skje med både negativt og positivt fortegn. Konsekvensen av dette er at en del praksis ved performance appraisal burde unngås. Men det vil også være en del praksis virksomheten burde søke å oppnå. Altså: For å være noe mer enn et målingsverktøy må performance appraisals ha en effekt på de ansattes samlede motivasjonen, helst ved å øke indre motivasjon. I neste rekke vil da arbeidsprestasjonene styrkes.

Vi har studert tre motivasjonsverdier som er særlig relevante i forhold til performance appraisals: indre motivasjon, ytre motivasjon og prososial motivasjon. Performance

appraisals fremstår som et paradoks i forhold til motivasjon, fordi det later til at systemene fungerer mest stimulerende for de som trenger det minst. Ansatte som skårer høyt er gjerne de som allerede er indre motiverte. Dermed stiller de ansatte, som mest trenger å forbedre sine prestasjoner, med et dårligere utgangspunkt i en performance appraisal-prosess. Samtidig har performance appraisals et stort fokus på finansielle belønninger og straffer. Dette vil ha størst effekt på ansatte preget av ytre motivasjon. Men ytre motivasjon har mindre effekt på prestasjoner enn indre motivasjon. Vi har tatt til ordet for at systemet må være fleksibelt nok til å kunne tilpasses til forskjellige ansatte med ulike behov, ønsker og agendaer.

En performance appraisal må ikke hindre de ansattes lyst til å utføre arbeidet på grunn av indre motivasjon. På grunn av at indre motivasjon skapes ut i fra en interesse for aktiviteten som utføres, vil jobbdesign mest sannsynlig være den viktigste faktoren i forhold til indre motivasjon. Følelsen av ansvar, meningsfylt arbeid og kunnskap om årsakene til faktiske utfall er noen aspekter i forhold til jobbdesign. Også det å kunne arbeide selvstendig og ansvarlig fremfor å bli kontrollert er et moment. Performance appraisals må derfor ta høyde for alt dette. Det er kanskje i forhold til jobbdesign et av de tydeligste paradoksene ved performance appraisals oppstår. Jobbdesignet for å fremme indre motivasjon fremstår som motsetningsfylt i forhold til det jobbdesignet som skal til for å skape målbare arbeidsoppgaver.

Det siste motivasjonssystemet vi så på var prososial motivasjon. Performance appraisals kan fungere som en tilrettelegger for å etablere et felles verdi- og normsystem. Gitt at systemet er godt kjent blant de ansatte kan systemet gi tydelige indikatorer på hva virksomheten verdsetter og belønner. Og ansatte som deler disse verdiene vil føle at de jobber i en sunn og generøs virksomhet. Virksomheter som praktiserer performance appraisals prøver gjerne å fremme en prestasjonskultur, hvor de ansatte vet at prestasjoner er det som avgjør ens stilling i organisasjonen. Enkelte appraisals-former, og da særlig de komparative/FDRS, kan gjøre arbeidet mer konkurransepreget. Dette kan føre til uheldige effekter som manglende insentiver til samarbeid og svakere organisatoriske prestasjoner.

Grunnet feltets størrelse er det vanskelig å generalisere effektene performance appraisals har på de ansattes motivasjon. Men det kan virke som om et system som har et sterkt fokus på måling/kontroll og belønning/straff i mindre grad klarer å stimulere til innsats

gjennom motivasjon. Et system som er fleksibelt, individuelt tilpasset og godt forankret hos de ansatte klarer i større grad dette, men som en konsekvens vil det i mindre grad egne seg til måling/kontroll og administrative tiltak.

Dette gir også utfordringer i forhold til funksjonene til performance appraisals. Vi vurderer det dithen at den ene ikke utelukker den andre, men at virksomheten må gjøre visse avveininger. En sterk administrativ funksjon vil innskrenke systemets evne til å stimulere til økt motivasjon. Et sterkt fokus på utvikling kan gjøre systemet individuelt tilpasset, men vanskelig å fatte administrative vedtak på grunnlag av. Vi mener at de to funksjonene er dels komplementære. Dette ved at performance appraisals kan gjøre påfølgende utviklingstiltak mer presist og målrettet basert på den informasjonen man kan hente ut av målingene. Dialog, medvirkning og kommunikasjon i prosessen er viktig for å ivareta både utvikling og administrative formål. De nevnte forskjellene i de ulike performance appraisal-systemene gjør også at effekten på motivasjon vil være noe avhengig av hvilket system man praktiserer.

9.3 Hvilke praktiske utfordringer møter man ved praktisering av performance appraisal i Norge?

Den siste problemstillingen vår er et resultat av at performance appraisals først og fremst er et amerikansk fenomen. Vi syntes derfor at det var interessant å vurdere hvordan systemet passer i en norsk kontekst. Det overordnede svaret på dette må kanskje bli at de mer moderate formene for performance appraisals egner seg godt, mens mer ytterliggående former, slik som FDRS, egner seg mindre. Dette skyldes ikke minst den negative konsekvenssiden i disse systemene. Avskjedigelser og null-lønnsvekst for lavpresterere er lite kompatibelt med norsk lovgivning, norsk kultur og norsk/nordisk arbeidsliv. Rank-and-yank forutsetter legale og institusjonelle forutsetninger som per nå er lite forenlige med norsk praksis. Det er riktignok forskjell på de ulike FDRS-formene. No-rank-and-yank egner seg bedre enn rank-and-yank. Men vi mener likevel at absolutte performance appraisals er det som egner seg best i norsk arbeidsliv. At disse systemene er mest utbredt i praksis i Norge underbygger dette poenget.

Det er kanskje noen forhold som gjør seg særlig gjeldene for performance appraisals i Norge. For det første har vi i Norge et langt sterkere stillingsvern enn for eksempel USA. Dette begrenser hvor store konsekvenser performance appraisals kan påføre de ansatte. I

t tillegg har vi ganske tydelige bestemmelser om kontrolltiltak i virksomheter. Det er mye som tyder på at de ulike performance appraisals-systemene kun kan praktiseres etter samtykke fra de ansatte/ansattrepresentantene. For at de skal samtykke til denne praksisen fordrer det trolig mer moderate former for performance appraisals, slik som MBO og BOS. Dette forsterkes av norske institusjonelle trekk, slik som den partvise reguleringen av arbeidslivet og flexicurity. Flexicurity-forståelsen innebærer at bestemmelsene om en praksis om performance appraisal i første rekke er mellom arbeidslivets parter. At begge parter gir aksept til et system i forhold til sine hensyn vil være sentralt i forhold til egnetheten til systemet.

De ulike variantene for performance appraisals virker generelt "unorske" i forhold til det legale, norsk kultur, den norsk/nordiske modellen og norsk arbeidsmarked. Men dette innebærer ikke at systemene ikke lar seg gjennomføre i praksis. Men trolig fordrer det at flere hensyn ivaretas, og at man ikke kan innføre blåkopier av den amerikanske praksisen.

9.4 Avsluttende betraktninger

Gjennom arbeidet med denne oppgaven mener vi at vi har funnet ut mye om de spørsmålene vi stilte i forhold til performance appraisals. Samtidig er det noen utfordringer vi ikke har fått sett på, og nye spørsmål som har dukket opp underveis. "Karaktersetting i arbeidslivet" virker for oss som et sekundært problem. Det primære problemet er systemene i seg selv. Det er mange fallgruver ved praktisering av performance appraisals. Med et utvalg av ulike former for performance appraisals vil et åpenbart spørsmål være hvorfor virksomheter måler det de gjør. Hvorfor måle prestasjoner eller karaktertrekk heller enn atferd? Designer man stillingene etter vurderingssystemet eller vurderingssystemet etter stillingene? Frykten for negative konsekvenser har i flere artikler kommet tydelig frem. Vi mener at det også finnes positive sider ved praksisen av performance appraisals. Det er for oss derfor noe forunderlig at disse sidene ikke har kommet bedre frem. Med unntak av de som selger systemene er det langt mellom hver positive analyse av systemene. Dette gjelder også i akademiske tekster.

I tråd med den kritiske delen av litteraturen spør vi oss også om måling av arbeidsrelaterte forhold og påfølgende belønning og straff er måten å fremme gode prestasjoner på. Det virker litt vel enkelt at ansattes produktivitet, innsats, ytelse, eller hva man vil kalle det,

skal øke brått pga. at man blir målt. Og i dagens diskurs er mekaniske og behavioristiske tilnærminger til arbeidsprestasjoner lite utbredt. Samtidig er de fleste virksomheter som praktiserer performance appraisals i Norge såkalte kunnskapsbedrifter. Med en vesentlig del kunnskapsarbeidere i slike virksomheter er det tenkelig at disse ansatte har et sterkere forhold til eget fag, arbeid og bransje. Å redusere et slikt arbeid til kvantifiserbare størrelser kan tenkes å være uhensiktsmessig. En slik bransjeavhengig diskusjon i forhold til performance appraisals er også noe vi ser på som relevant for helhetsbildet av praksisen.

Performance appraisals har som nevnt fått en del kritikk i både populærlitteratur og vitenskapelig litteratur. Hvilke konsekvenser får dette for norske virksomheter som praktiserer systemet? Vi har referert til artikler hvor norske virksomheter har valgt å forkaste systemet. Vil flere virksomheter følge etter? Eller vil noen gå den andre veien og følge enda mer ytterliggående former for performance appraisals? Kanskje bli inspirert av Jack Welch og GEs praksis? Mye tyder på at norske virksomheter er ganske forsiktige med sin bruk av performance appraisals. Vi har ikke lyktes å finne oppsigelsessaker i Norge som følge av performance appraisals. Dette betyr ikke at svake prestasjoner i norske performance appraisals ikke straffes med oppsigelse, men trolig gjøres det i et lite omfang. Hva skjer hvis man ikke bare belønner topp-presterer, men også straffer lav-presterer i enda større grad? Det er ikke så lett å spå hvilken retning praksisen vil ta i Norge. Men det er kanskje ikke utenkelig at det etter hvert vil komme søksmål og rettsoppgjør som følge av performance appraisals i Norge. Slike saker kan avklare den rettslige stillingen til praksisen og kan influere den generelle holdningen til slike systemer. En slik dom vil nok også være avgjørende for den generelle interessen omkring karaktersetting, performance appraisals, prestasjonsvurderinger, m.m. En dom vil også kunne gi tydelige føringer på hva man kan forvente å se mer eller mindre av i forhold norsk praksis ved performance appraisals

Litteraturliste

- Aakerøe, K. (1997). *Samspill i Organisasjoner. Om utvikling og bruk av menneskelige ressurser* (Vol. 8). Oslo, Norge: Cappelen.
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach. *Business Horizons*, Vol. 55(2), ss. 105-111.
- Aker Solutions. (2010). *Aker Solutions Annual Report 2010*. Hentet 21.04.2013 fra <http://www.akersolutions.com/Documents/Investors/Annual%20reports/AkerSolutions-2010-print.pdf>
- Anantharaman, S., Lee, J., & Joseph, J. (2011). *Operationalizing Jack Welch's Vitality Curve*. Hentet 20.04.2013 fra <http://www.iabe.org/domains/iabeX/Members/Documents/Proceedings/IABE-2011%20Las%20Vegas-%20Proceedings.pdf#page=46>
- Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov 17. juni 2005 nr. 62 om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven). I *Norges Lover 1687-2010*.
- Arbeidstilsynet. (udat.). *Karakterer til arbeidstakerne*. Hentet 20.04.2013 fra <http://www.arbeidstilsynet.no/arbeidervernartikkel.html?tid=233525>
- Argyris, C. (1976). Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21(3), ss. 363-375.
- Arvey, R. D., & Murphy, K. R. (1998). Performance evaluation in work settings. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 49, ss. 141-168.
- Ballam, D. A. (2000). Employment-At-Will: The Impending Death of a Doctrine. *American Business Law Journal*, Vol. 37(4), ss. 653-687.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, Vol. 84(2).
- Barley, S. R., & Kunda, G. (1992). Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37(3), ss. 363-399.
- Bartol, K. M., Durham, C. C., & Poon, J. M. (2001). Influence of performance evaluation rating segmentation on motivation and fairness perceptions. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86(6), ss. 1106-1119.
- Berge, Ø., Christensen, J., Dølvik, J., Fløtten, T., Hippe, J. M., Kavli, H., et al. (2009:11). *Fafo-notat 2009:11. De nordiske modellene etter 2000 - en sammenliknende oppsummering*. Fafo.

- Bernardin, J., Hagan, C. M., Kane, J. S., & Villanova, P. (1998). Effective performance Management. A Focus on Precision, Customers and Situational Constraints. I J. W. Smither (Red.), *Performance Appraisal. State of the Art in Practice*. San Fransico, California, USA: Jossey-Bass.
- Blume, B. D., Baldwin, T. T., & Rubin, R. S. (2009). Reactions to different types of forced distribution performance evaluation systems. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 18(1), ss. 77-91.
- Boswell, W. R., & Boudreau, J. W. (2002). Separating the Developmental and Evaluative Performance Appraisal Uses. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 16(3), ss. 391-412.
- Bretz, R. D., Milkovich, G. T., & Read, W. (1992). The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions, and Implications. *Journal of Management*, Vol. 18(2), ss. 321-352.
- Business Dictionary. (udat.). *Performance appraisal*. Hentet 19.04.2013 fra <http://www.businessdictionary.com/definition/performance-appraisal.html>
- Cawley, B. D., Keeping, L. M., & Levy, P. E. (1998). Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions: A Meta-Analytic Review of Field Investigations. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83(4), ss. 615-633.
- CBS News. (2007, 20. mars). *What Is Forced Ranking?* Hentet 19.04.2013 fra http://www.cbsnews.com/8301-505125_162-51059306/what-is-forced-ranking/
- Clegg, S., Courpasson, D., & Phillips, N. (2006). *Power and Organizations*. London, England: SAGE publications Ltd.
- Dagbladet. (2004, 09. november). *Fargemerker oljearbeidere*. Hentet 19.04.2013 fra <http://www.dagbladet.no/nyheter/2004/11/09/413962.html>
- Dagens Næringsliv. (2013, 25. februar). *Forkastet karakterer for ansatte*.
- Dagens Næringsliv. (2013, 28. januar). *Saumfarer Europa etter ingeniører*. Hentet 21.04.2013 fra <http://www.dn.no/energi/article2550648.ece>
- Datatilsynet. (2003/986-2). *Evaluering av arbeidsutførelse - Varsel om pålegg*. Datatilsynet 2003.
- Datatilsynet. (2004/1642-6). *Redegjørelse for bruk av fargemerking av oljearbeidere*. Datatilsynet 2004.
- Deci, E. L., & Ryan, M. R. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, Vol. 55(1), ss. 68-78.

- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74(4), ss. 580-590.
- DeNisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2006). Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework. *Management and Organization Review*, Vol. 2(2), ss. 253-277.
- Dinesh, D., & Palmer, E. (1998). Management by objectives and the Balanced Scorecard: will Rome fall again? *Management Decision*, Vol. 36(6), ss. 363-369.
- Drucker, P. F. (1976). What Results Should You Expect? A Users' Guide to MBO. *Public Administration Review*, Vol. 36(1), ss. 12-19.
- Dølvik, J. (2006). *De norske arbeidslivsmodellene. En oversikt over fellestrekk, forskjeller og forandringer*. Hentet 29.04.2013 fra Underlagsnotat til SAMAK's Nordiske Arbeiderkongress 12.-13. juni 2006: s-dialog.dk/download.aspx?docId=162439
- Dølvik, J. (2013:13). *Grunnpilarene i de nordiske modellene. Et tilbakeblikk på arbeidslivs- og velferdsregimenes utvikling. NordMod 2030. Delrapport 1*. Fafo.
- Egidus, H. (2006, oversatt av Johan Rygge & Tone M. Anderssen)(2006) Psykologisk leksikon. Oslo: Aschehaug). *Psykologisk leksikon* (1. utg., Vol. 4.). (J. Rygge, & T. M. Anderssen, Overs.) Oslo, Norge: Aschehoug.
- Epstein Becker Green. (2010, 29. mars). *10 Tips for Avoiding Liability in Conducting Evaluations: A Roster of Silent Witnesses Can Be Invaluable, as appeared in the New Jersey Law Journal*. Hentet 19.04.2013 fra <http://www.ebglaw.com/showarticle.aspx?Show=12663>
- Festinger, L. (1954). A Theory of Social Comparison Processes. *Human Relations*, Vol. 7, ss. 117-140.
- Fivelsdal, E., Bakka, J. F., & Nordhaug, O. (2004). *Organisasjon og Ledelse* (4. utg., Vol. 2). Oslo, Norge: J.W. Cappelens Forlag.
- Fordelingsutvalget. (2009:10). *NOU 2009:10*. Oslo: Finansdepartementet.
- Fougner, J., Sundet, T., Øydegard, J. K., Frogner, M. B., Jenssen, M., Bårdsen, M., et al. (2008). *Kollektivt arbeidsrett*. Oslo, Norge: Universitetsforlaget.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26(4), ss. 331-362.
- GE. (2000). *GE Annual Report 2000*. Hentet 20.04.2013 fra <http://www.ge.com/annual00/download/images/GEannual00.pdf>
- Gobo, G. (2004). 26 Sampling, representativeness and generalizability. I S. Clive, G. Gobo, J. F. Gubrium, & D. Silverman (Red.), *Qualitative Research Practice*. London, UK: Sage Publication, Ltd.

- Goffin, R. D., Gellatly, I. R., Paunonen, S. V., Jackson, D. N., & Meyer, J. P. (1996). Criterion validation of two approaches to performance appraisal: The behavioral observation scale and the relative percentile method. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 11(1), ss. 23-33.
- Grant, A. M. (2008). Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93(1), ss. 48-58.
- Grant, A. M., Nurmohamed, S., Ashford, S. J., & Dekas, K. (2011). The performance implications of ambivalent initiative: The interplay of autonomous and controlled motivations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 116(2), ss. 241-251.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). *Behavior in organizations* (9. utg., Vol. 1.). Upper Saddle River, New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall.
- Gupta, V., Hanges, P. J., & Dorfman, P. (2002). Cultural clusters: methodology and findings. *Journal of World Business*, Vol. 37(1), ss. 11-15.
- Hackman, R. J., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16, ss. 250-279.
- Harris, M. M. (1994). Rater Motivation in the Performance Appraisal Context: A Theoretical Framework. *Journal of Management*, Vol. 20(4), ss. 735-756.
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The Power of Feedback. *Review of Educational Research*, Vol. 77(1), ss. 81-112.
- Helgesen, L. A. (2008). *Menneskets Dimensjoner. Lærebok i psykologi* (1. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Hofstede, G. (1982). Intercultural Co-operation in Organisations. *Management Decision*, Vol. 20(5), ss. 53-67.
- Hovi, J. (2008). *Spillteori. En innføring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jafari, M., Bourouni, A., & Amiri, R. H. (2009). A New Framework for Selection of the Best Performance Appraisal Method. *European Journal of Social Sciences*, Vol. 7(3), ss. 92-100.
- Jakhelln, H. (2006). *Oversikt over arbeidsretten* (4. utg., Vol. 4.). Oslo, Norge: N.W. Damn & Søn.
- Klev, R., & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis : endringsledelse gjennom læring og utvikling* (2. utg.). Bergen, Norge: Fagbokforlaget.
- Kluge Advokatfirma DA. (2003/986-3). *Ad varsel om pålegg - evaluering av arbeidsutførelse*. Datatilsynet 2003.

- Kluge Advokatfirma DA. (2004/1642-5). *Redegjørelse av kommunikasjonsprosessen i Transocean*. Datatilsynet 2004.
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17(3), ss. 504-522.
- Kuvaas, B. (2007). Different relationships between perceptions of developmental performance appraisal and work performance. *Personnel Review*, Vol. 36(3), ss. 378-397.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*, Vol. 19, ss. 217-236.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser- evidensbasert HRM* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Latham, G. P. (2003). Goal Setting: A Five-Step Approach to Behavior Change. *Organizational Dynamics*, Vol. 32, No. 3, pp. 309–318, 2003, Vol. 32(3), ss. 309-318.
- Latham, G. P., & Wexley, K. N. (1977). Behavioral Observation Scales for Performance Appraisal Purposes. *Personnel Psychology*(Vol. 30), ss. 255-268.
- Lawler III, E. E. (2003). *Reward practices and performance management system effectiveness*. Hentet 20.04.2013 fra <http://ceo.usc.edu/pdf/G0321449.pdf>
- LO-NHO. (2009). *Hovedavtalen 2010-2013 LO-NHO. Med tilleggsavtaler og kommentarer*. Hentet 20.04.2013 fra http://www.lo.no/Documents/Lonn_tariff/hovedavtalene/Hovedavtalen_FERDIG.pdf
- Lovdata. (1980). *ARD-1980-253*. Hentet 20.04.2013 fra <http://websir.lovdata.no/cgi-lex/wiftles?pid=023725&usr=fak-ws-1&ndo=000001&doc=/app/online/www/docroot/lex/avg/ard/ar1980-0253-00157x.html&qry=emne1=ard-1980-253&&qrys=emne1=ard-1980-253&>
- Lovdata. (1999). *HR-1999-10-A – Rt-1999-163*. Hentet 30.04.2013 fra <http://websir.lovdata.no/cgi-lex/wiftles?pid=023725&usr=fak-ws-1&ndo=000002&doc=/app/online/www/docroot/lex/avg/hrsiv/rt1999-0163-00010a.html&qry=emne1=rt-1999-163&&qrys=emne1=hr-1999-10-a+,+rt-1999-163&>
- Malos, S. B. (1998). Current Legal Issues in Performance Appraisals. I J. W. Smither (Red.), *Performance Appraisal. State of the Art in Practice*. San Fransisco, California, USA: Jossey-Bass.

- McSweeney, B. (2002). Hofstede's Model of National Cultural Differences and their Consequences: A Triumph of Faith - a Failure of Analysis. *Human Relations*, Vol. 55(1), ss. 89-118.
- Merchant, K. A., & Riccaboni, A. (1992). Evaluation of Performance-Based Management Incentives at the Fiat Group. I W. J. Bruns, *Performance Measurement, Evaluation, and Incentives*. Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press.
- Meyer, H. H., Kay, E., & French, J. R. (1965). Split Roles in Performance Appraisal. *Harvard Business Review*, Vol. 43(1), ss. 123-129.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Vol. 1(1), ss. 61-89.
- Moderniseringsdepartementet. (2004-2005). *St.meld. nr. 40. Datatilsynets og Personvernnemndas årsmeldingar for 2004*. Det Konglige Moderniseringsdepartement.
- Muhl, C. J. (2001). The Employment-at-Will Doctrine: Three Major Exceptions. *Monthly Labor Review*, Vol. 121(1).
- Mulligan, J. R., & Schaefer, R. A. (2011). A New Hope for Rank and Yank. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 18(3), ss. 385-396.
- Murphy, K. R. (1992). Performance Measurement and Appraisal: Motivating Managers to Identify and Reward Performance. I W. J. Bruns, *Performance Measurement, Evaluation, and Incentives*. Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding Performance Appraisal. Social, Organizational and Goal-Based Perspectives*. Thousand Oaks, California, USA: SAGE Publications, Inc.
- NOPEF i Transocean. (2003, 21. februar). *Personvurderingsprgram "Preformance Appraisals"*. Hentet 30.03.2013 fra <http://www.nopef-i-transocean.no/art.asp?id=44>
- NOPEF i Transocean. (2003/986-1). *Brev til Datatilsynet/Evaluering av arbeidsutførelse-veiledning*. Datatilsynet 2003.
- OECD. (2011). *Divided We Stand: Why Inequality Keeps Rising. Country Note: United States*. Hentet 21.04.2013 fra <http://www.oecd.org/els/soc/49170253.pdf>
- OECD. (udat.). *Trade Union Density*. Hentet 21.04.2013 fra http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=UN_DEN#
- Olberg, D. (2007:24). *Flexicurity – nordiske arbeidslivsmodeller i nye kontekster?* Fafo.
- Parry, B. S. (1996). The Quest for Competencies. *Training*, Vol. 33(7), ss. 48-54.

- Personopplysningsloven. (2000). Lov 14. april 2000 nr. 31 om behandling av personopplysninger (personopplysningsloven). I *Norges Lover 1687-2010*.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). Evidence-based Management. *Harvard Business Review*.
- Pulakos, E. D., & O'Leary, R. S. (2011). Why Is Performance Management Broken? *Industrial and Organizational Psychology, Vol.4(4)*, ss. 146-164.
- Roberts, G. E., & Reed, T. (1996). Performance Appraisal Participation, Goal Setting and Feedback. The Influence of Supervisory Style. *Review of Public Personnel Administration, Vol. 16(4)*, ss. 26-60.
- Røvik, K. (2007). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Scullen, S. E., Bergey, P. K., & Aiman-Smith, L. (2005). Forced distribution rating systems and the improvement of workforce potential: A baseline simulation. *Personnel Psychology, Vol. 58(1)*, ss. 1-32.
- Smither, J. W. (Red.). (1998). *Performance Appraisal. State of the Art in Practice*. San Fransisco, California, USA: Jossey-Bass.
- Spector, P. E. (1986). Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work. *Human Relations, Vol. 39(11)*, ss. 1005-1016.
- Statistisk Sentralbyrå. (2013, 03. april). *Arbeidskraftundersøkinga, sesongjusterte månedsvise tal, januar 2013*. Hentet 29.04.2013 fra <http://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/akumnd/maaned>
- Statoil. (udat.). *Employees in Statoil*. Hentet 21.04.2013 fra <http://www.statoil.com/AnnualReport2010/en/sustainability/People/PeopleAndTheGroup/Pages/EmployeesInStatoil.aspx>
- Store Norske Leksikon. (udat.). *Hovedavtale*. Hentet 20.04.2013 fra <http://snl.no/hovedavtale>
- Sullivan, J. (2011, 31. januar). *The Top 50 Problems With Performance Appraisals*. Hentet 20.04.2013 fra <http://www.tlnt.com/2011/01/31/the-top-50-problems-with-performance-appraisals/>
- Teknisk Ukeblad. (2010a, 12. september). *Statoil gir ansatte karakterer*. Hentet 19.04.2013 fra <http://www.tu.no/jobb/2010/12/09/statoil-gir-ansatte-karakterer>
- Teknisk Ukeblad. (2010b, 16. desember). *Statoil lagrer karakterene i tre år*. Hentet 20.04.2013 fra <http://www.tu.no/jobb/2010/12/16/statoil-lagrer-karakterene-i-tre-ar>
- Teknisk Ukeblad. (2010c, 09. desember). *Hopper over lista*. Hentet 20.04.2013 fra <http://www.tu.no/jobb/2010/12/09/hopper-over-lista>

- Teknisk Ukeblad. (2010d, 09. desember). – *Stilner kritiske røster*. Hentet 21.04.2013 fra <http://www.tu.no/jobbb/2010/12/09/-stilner-kritiske-roster>
- Teknisk Ukeblad. (2011, 25. januar). *Flere gir ansatte karakterer*. Hentet 19.04.2013 fra <http://www.tu.no/jobbb/2011/01/25/flere-gir-ansatte-karakterer>
- Vanity Fair. (2012, 03. juli). *Microsoft's Downfall: Inside the Executive E-mails and Cannibalistic Culture That Felled a Tech Giant*. Hentet 19.04.2013 fra <http://www.vanityfair.com/online/daily/2012/07/microsoft-downfall-emails-steve-ballmer>
- VG Nett. (2010, 09. desember). *Modighet og omtenkksomhet styrer ansattes lønn i Statoil*. Hentet 30.03.2013 fra <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/artikkel.php?artid=10012428>
- VG Nett. (2012, 09. mai). *Stadig flere får karakterer på jobb*. Hentet 30.03.2013 fra <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/artikkel.php?artid=10050491>
- Wagner, S. H., & Goffin, R. D. (1997). Differences in Accuracy of Absolute and Comparative Performance Appraisal Methods. *Organizational behavior and human decision processes*, Vol. 70(2), ss. 95-103.
- Woolfolk, A. (2004). *Pedagogisk Psykologi*. (M. Nygård, Overs.) Tapir Akademisk Forlag, Norge: Tapir Akademisk Forlag.

Alle kilder som er brukt i denne oppgaven er oppgitt

Antall ord i denne oppgaven er 36 374